

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
**ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-1-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Юлія ТИЩУК

Науковий керівник роботи:
к. е. н., доцент,
доцент кафедри
публічного управління
та державної служби

_____ Вадім ЄВДОКИМОВ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	8
1.1 Проблематика сучасних підходів до визначення лідерського управління	8
1.2 Еволюція поглядів та трансформація лідерства в умовах війни.	15
1.3 Особливості, ключові моделі та роль жінки лідера у формуванні ефективної системи управління.....	23
РОЗДІЛ 2 РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УКРАЇНІ.....	33
2.1 Аналіз чинного законодавства та міжнародний досвід, його вплив на розвиток лідерського потенціалу.....	33
2.2 Стан лідерського управління в НСЗУ центральному органі виконавчої влади та рівень сформованості лідерських компетенцій.....	41
2.3 Розвиток та впровадження лідерських підходів у діяльності державних службовців	48
РОЗДІЛ 3 ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ЗА МІЖНАРОДНИМ ДОСВІДОМ.....	55
3.1 Концепції розвитку ефективного лідерства публічних службовців в публічному управлінні в сучасних умовах	55
3.2 Інноваційні практики вдосконалення компетенцій розвитку лідерської позиції в державній службі	55

3.2 Інноваційні практики вдосконалення компетенцій розвитку лідерської позиції в державній службі	61
3.3 Компетенції оптимізації процесу управління персоналом на основі практичного аналізу в НСЗУ.....	69
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТОК А Укладені договори про медичне обслуговування	88
ДОДАТОК Б Дослідження щодо співпраці НСЗУ з керівниками закладів охорони здоров'я	89
ДОДАТОК В Еволюція лідерства від аналізу окремих рис до складних інтегративних підходів	90
ДОДАТОК Г Модель управління для побудови компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації	91
ДОДАТОК Д Схема розподілу та основні обов'язки департаментів	92
ДОДАТОК Е Компетенції НСЗУ.....	94
ДОДАТОК К Аналіз роботи з кадрового менеджменту.....	95
ДОДАТОК Л Порівнювальний аналіз спеціаліста та лідера	96

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ, УМОВНИХ ПОЗНАК, ОДИНИЦЬ І ТЕРМІНІВ

ЕСОЗ - Електронна система охорони здоров'я України

НАДС - Національне агентство України з питань державної служби

НСЗУ - Національна служба здоров'я України

ПМГ – Програма медичних гарантій

ЦНАП - Мережа центрів надання адміністративних послуг в Україні

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління як результат діяльності лідерства значною мірою неможлива без виконання завдань щодо оптимізації процесів, реформування та підвищення кадрового потенціалу. Концепція лідера є рішенням для змін в співвідношенні до необхідних потреб держави. В сучасних умовах ширше визначають поняття лідерства, враховуючи специфіку публічного управління у мовах війни.

Законодавча основа в Україні чітко закріплює вагоме місце лідерських компетенцій відповідно до сучасних реалій та європейських стандартів. Проте чинна нормативно – правова база України не формує основні засади до визначення та побудови самого методу лідерського управління. Міжнародний досвід багатьох країн чітко регламентує необхідність розвитку лідерства з метою поліпшення свого конкурентного потенціалу та підвищення привабливості позиції економіки для іноземних інвестицій на світовому ринку, у зв'язку із чим дослідження лідерства як основи ефективності управління персоналом у публічній службі є ефективним, важливим сьогодні, необхідним в контексті відновлення країни та реформування системи державного управління.

Мета дослідження – визначити основні концепції проблематики лідерства в державному управлінні, дослідити розвиток компетенцій для побудови лідерських потенціалів з метою ефективного виконання посадових обов'язків та реалізації державної політики в Україні.

Основними завданнями щодо вирішення проблематики є забезпечити в дослідженні:

- сформулювати основні чинники прийняття рішень в сучасних підходах проблеми лідерського управління та аналізувати трансформацію лідерства в умовах війни, як допоміжного чинника для успішного подолання кризової нетипової проблематики;
- вивчення особливостей управління стилю лідерів, з метою забезпечення практики ефективних управлінських рішень в нетипових умовах, зокрема

охарактеризувати загальний аналіз гендерного лідерства, привернути увагу на унікальність ролі та значення жінки лідера у формуванні ефективної системи управління, розділити компетенції на здатність організовувати та координувати, саморозвитку та самоосвіти, виконанні обов'язків у взаємодії з іншими;

- провести аналіз основних організаційно-правових засад забезпечення розвитку лідерських компетенцій в Україні та сформулювати аспекти чинного законодавства та імплементації міжнародного досвіду та його безпосередній вплив на розвиток лідерського потенціалу;

- проаналізувати детальний стан лідерського управління в центральному органі виконавчої влади та сформулювати недосліджені компетенції з метою впровадження лідерських підходів у діяльності державних службовців та запропонувати концепції розвитку лідерства для відновлення державного управління;

- виявити та систематизувати практики вдосконалення компетенцій розвитку лідерської позиції в державній службі та процесу управління персоналом на основі практичного аналізу через потребу в створенні та імплементації нових методів управління при децентралізації всієї системи державного управління та місцевого самоврядування, тобто розвитку і забезпеченню керівників усіх рівнів, як в державній службі, так і в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – компетенції розвитку феномену лідерського потенціалу державного службовця.

Предмет дослідження – концепції та методики ефективного лідерського управління, побудова розвитку лідерських потенціалів як системного і багатогранного процесу, що охоплює професійне зростання та впровадження інновацій.

Методи дослідження. використано спеціальні та загальнонаукові методи, зокрема аналіз проведеного опитування, узагальнення даних досліджень Національного агентства України з питань державної служби, результати дослідження щодо зміни співпраці НСЗУ з керівниками закладів надання

медичних послуг щодо вдосконалення співпраці в процесі контракування, яке проводилось в період з 30.07.2025 по 08.08.2025.

Практичне значення отриманих результатів. в сучасних умовах складно приймати нетипові виклики та їх долати, враховуючи ряд чинників які виникають, результати досліджень та запропоновані моделі компетенцій за поведінковими індикаторами можуть використовуватись в діяльності органів держаної влади та слугують практичними алгоритмами впровадження ефективної діяльності лідера та спеціаліста. Тобто дане дослідження розроблено з метою застосування методів для побудови та розвитку лідерського потенціалу не лише в держаній сфері, а й може бути практичним у використанні приватного сектору та бізнесу для ефективного управління. Саме наразі формується новий підхід до визначення лідерства як чинника, який буде слугувати практичним довідником для майбутнього розвитку потенціалу управлінців на довготривалу перспективу.

Очевидно, що ключовими елементами сутності та поняття лідерства визначають в цінностях та принципах державного службовця. Проте не лише це зв'язано з тим що лідер працює на посаді, оскільки важливо як саме він працює, які використовує компетентності, яка поведінка лідера і як вона впливає на результативність самої організації: відданість ідеї служіння, відповідальність за діяльність, підзвітність та інше передбачене чинним законодавством України.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОСНОВНИХ КОНЦЕПЦІЙ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1 Проблематика сучасних підходів до визначення лідерського управління

Лідер відіграє вагоме значення в контексті впливу та формування ефективної державної служби, створюючи організаційну культуру. Варто контролювати лідеру управління свою діяльність, оскільки надаючи особистий приклад очікуваної (доброчесної та послідовної) поведінки, формується культура команди та мотивація на цінності. Зокрема, в дослідженнях Гончарук Н.Т. визначено, що лідерство в публічному управлінні виступає інструментом формування професійної та мотивованої управлінської команди [8, с. 36].

Досить часто в державній сфері практично використовують застарілі стереотипні твердження що людина яка боїться працює набагато краще. Сьогодні працюючи в умовах війни, будь-яке зайве хвилювання стає на заваді фокуса на одну спільну ціль, оскільки коли людина піддається емоційному впливу через страх, у неї спрацьовує природний інстинкт виживання, тож насамперед вона дбає лише про себе і зосереджується на обороні чи самозахисті, але ж ніяк не на відкритості та командній роботі.

Саме емоція страху змушує до закритості і підвищує ризик недовіри до команди, навіть шляхом тимчасової настороженості до колективу. Ця проблема зазвичай в результаті стоїть на заваді ініціативності та трансформаційного розвитку в сфері, а саме людина, яка боїться одразу втрачає довгострокову перспективу, унеможлиблює ініціацію нових ідей та застосовування інноваційних технологій з метою швидкого та ефективного виконання завдань. Ключовим завданням лідера є досягнення максимальних результатів за допомогою створення умов задля усунення перешкод для своєї команди, зокрема знищення страху та збільшення росту довіри заради спільного блага.

Послідовно за проблемою страху як наслідок виникає ще одна проблема, адже лідерство не про створення для команди життя без потрясінь чи комфортні мови, де люди втрачають мотиви, стимули та орієнтири – інфантильне середовище. Лідер завжди повинен балансувати між надмірною опікою та ефективним делегуванням, завжди орієнтуватись на здобутки самої команди. Проблему толерантності системної неефективності команди можливо на моменті її виникнення шляхом вчасного «ні» як методу протидії такої роботи. Необхідно розробити управління таким чином, щоб залучати людей до взаємодії через обговорення чинників впливу.

Сучасні моделі лідерства в публічній службі умовно можна поділити умовно на три основні форми: службове - тобто максимальне зосередження на потребах суспільства та самих співробітників, метою якого є зниження формальностей та неефективності; трансформаційне - найбільш практична модель лідерства, де про спільне бачення реформ та мотивація, що наразі для країни є критичним щодо впровадження євроінтеграційних змін; колаборативне - це концепція розподілу або передачу, делегування на різні рівні між стейкхолдерами, з метою досягнення спільної мети, це модель більш мережевого відношення між всіма сторонами процесу, за наслідком цієї взаємодії чи партнерства - рішення приймаються набагато швидше, особливо в сучасних умовах України.

Окреме місце в розкритті сутності лідерства в публічному управлінні займає адаптивне. Насамперед, це дуже актуальна концепція про пристосування до теперішніх викликів в країні, швидка дія та гнучкість, яка проявляється через ряд дій трансформацію та інтеграцію, яка свідчить про сталість стилю управління, основна ідея в публічному управлінні це подолання проблеми через її ідентифікацію, тобто причину виникнення самої проблеми. В умовах даної концепції віднесено аналіз та спостереження роботи, не лише на загальну оцінку результату, інструмент формування необхідності в самих зміні, перетворення виклику в реальну можливість, навчання мислити не як формального посадовця, а й на створення успішного результату, залучення тих, хто є носієм адаптації.

Зокрема кожна модель може бути ефективно реалізована в теперішніх умовах як окремо, так і в поєднанні, тобто комплексності цих концепцій одночасно. На прикладі Національної служби здоров'я України (далі - НСЗУ) як органу центральної виконавчої влади, де ключовим є реформування, взаємодія, мотивація, найкращою сучасною концепцією можна стало вважати поєднання стилю спільного прийняття рішень та трансформаційного лідерства.

Основні елементи спільного стилю в прийнятті рішень НСЗУ є розподіл між командами та зовнішніми стейкхолдерами щодо прийняття рішень та лідерських функцій, оскільки лідерство не може бути зосереджено лише на одній особі, а тут йдеться про співпрацю з лікарнями всієї країни та іншими органами влади, фаховість лідерства формує можливість ефективності спеціалістів, незалежно від формальних посад, координувати ефективний процес у сфері з метою досягнення спільного розвитку реформи надання медичної допомоги в країні. Основна мета НСЗУ це впровадження реформування у сфері охорони здоров'я країни, розширення спроможної мережі, доступність та якість медичних послуг. Сама місія та візії НСЗУ “троші йдуть за пацієнтом” це про інтерес суспільства та країни, який на першому місці, а не власна вигода, так звана робота заради роботи.

Важливість теми та ключові ідеї лідерства, активно та яскраво транслює Юлія Гончар, яка є експертом з 10-літнім досвідом роботи у сфері управління людськими ресурсами, талантами та бізнес-консалтингу. Вона у своїх публічних виступах, особливо через глибинні інтерв'ю та медіа, ініціює систематизацію проблематики ефективності лідерства та допомагає сублімувати роботу лідера в команді. За основу слід брати концепцію важливості розуміння розподілу лідера від управлінця, наголошуючи свідому різницю і вагомість поєднання в одне ціле. Управлінець це формальний лідер, оскільки тут мова йде про примус поваги та авторитету над командою людини, яку призначили на посаду. А лідер, який здатен надихнути команду на спільне досягнення мети, через мотивацію та свої компетенції, це досягнення максимальних результатів у своїй роботі без примусу.

В суспільній та політичній сфері поняття «керівника» досить часто уподібнюють або навіть не розрізняють з поняттям «лідера». Слід зафіксувати, що лідерство в публічному управлінні має місце не лише в ситуації з управлінням конкретної організації в даній сфері, як наприклад «керівник», хоча ці два поняття поєднуються між собою спільними функціями, що демонструє реальна практика управління в сучасних умовах.

В сучасних умовах, варто наполегливо проаналізувати весь шлях ефективного управління від початку роботи і до виконання поставлених перед ним завдань. Експерт наводить у своїх доводах аналітичні дані, щодо теорії про те, що найкращим лідером може бути той, який повинен бути в команді від початку до кінця, не словом, а ділом.

Управлінцю надається авторитет з моменту вступу його на посаду, в той час, як лідеру потрібно докласти дуже багато зусиль, аби команда дійсно визначила цього управлінця лідером. Але феномен лідерства і ґрунтується на авторитеті управлінця – тобто керівника, тут теж варто відмітити взаємозалежність цих невід’ємних один від одного понять. Поняття авторитетності слід розкривати як важливість, якою наділені люди та не потребують постійного підтвердження чи доказів на практиці, в той час лідерство – не може не ґрунтуватись на результатах діяльності, тобто бути не підтвердженим доказово.

Авторитет як одна з основних форм здійснення управління, яка вибудовується на імперативі визнання впливу норми, ідей, організацій або будь якої особи, тобто усвідомлення потенціалу кожної особи. Авторитет - це кредит довіри, потрібен час протягом якого потрібно безперервно та безпомилково працювати, оскільки авторитет тяжко здобути й ще важче його постійно підтримувати.

Лідер це не завжди керівник, а керівник не завжди лідер. Це взаємопов'язані концепції, хоча по значенню - це два різні поняття, різниця в їх особливостях, тобто авторитет обов'язково здобувається без примусу, в той час, як в мікро менеджменті авторитет це вже наділена допоміжна для управління,

тобто з примусом. Тож розділити треба першочергове лідерство, яке звичайно повинно будуватись або за основу брати саме його. Авторка Кім Скотт в своїй книзі “Радикальна прямота” поетапно розписує інструкцію, яка вказує про те, що не можна вимагати від виконавців, коли сам як керівник цього не робить. Вона підкреслює, що базовим є спілкування в команді, що не можливо бути просто керівником, що це комплекс аналізу, на основі ретельного збору інформації про діяльність - потрібно бути постійно у фокусі дії команди, треба показати, те що це є цінним, саме є спілкування, не забувати про ці точки доступу, не забувати про це.

Щодо складових елементів, так званих “правильних” навичок лідерства, тобто саме вони відіграють важливу роль - вони в сукупності і формують саме поняття “лідерство”. Потрібно розуміти не лише ці поняття та їх мету, але і як їх інтегрувати в систему постійного розвитку та самонавчання, для чого це необхідно, розуміння що робить “лідерство” сильним та сталим. Тобто, не менш важливим є те, як потрібно використовувати модель безперервного покращення своєї роботи.

Отже, лідерство в публічному управлінні розглядається як здатність суб'єкта влади здійснювати ціннісно орієнтований вплив на персонал і зацікавлені сторони з метою досягнення суспільно значущих результатів [8, с.35]. Необхідно розглядати “лідера” та “лідерство” як комплекс, так і розділити на складний конструктор із певними чіткими поведінковими особливостями, із чітким переліком необхідних знань, із вміннями, із поведінкою, яка впливає безпосередньо на роботу всього оточення.

З поміж інших характеристик, слід окремо відзначити сутність навичок “лідерства”. Насамперед, це не щось генетичне або вроджене. Це інструменти, які потрібно першочергово виміряти та опанувати, шляхом розподілу на компоненти за допомогою аналізу та чіткого навчання. Дослідники визначають лідерство в органах публічної влади як комплекс управлінських, комунікативних і ціннісних характеристик, що забезпечують результативність діяльності державних інституцій [15, с.12 -15].

Формування навички лідера в публічній службі умовно розділені на три основні рівні. Індивідуальний підхід у здатності організовувати та координації робочих процесів з метою досягнення максимальних результатів, управління діяльністю яка обумовлена професійним вмінням справитись з власним розвитком, варто зберегти конструктивність використання часу, виділеного виключно на роботу.

Цілісність особистості - тобто підтримувати власний добробут, свій власний емоційний, фізичний та психологічний стани, прояв певної цілісності та стійкості до певних умов або стресових ситуаціях; саморозвиток та самоосвіта як навичка вміти віднайти та вірно аналізувати свої слабкі та надзвичайно сильні сторони, свої амбіції, а також це певна сила - здатність докласти максимум зусиль для покращення своїх компетенцій або підвищення своїх знань. Командна взаємодія - це рівень, де лідер відіграє значну роль, вміння будувати ефективну взаємодію з колегами, досягати бажаного та мети саме кооперуючись найскладнішим інструментом - самими людьми.

Взаємодія з іншими це рівень виконання обов'язків, що розкриває сутність лідера через його вчинки, дії, обов'язки, мету, ефективність виконання поставлених цілей і результативність через етику, тобто через знання стандартів та норм поведінки лідерів та демонстрація такої етичної поведінки в щоденній діяльності; комплексність підходів при яких враховуються всі аспекти життя людини для оцінки впливу на людину.

Узагальнюючи результати, варто зазначити, що серед всіх трьох рівнів, “лідерство” лежить в площині і взято за основу другого рівня, тобто командної взаємодії є найскладнішою навичкою.

Взаємодія передбачає сукупність дій, які мають на меті здатність приймати чіткі правильні рішення, просувати певну чітку вірну позицію, декларувати її, докладати максимально зусиль для провадження цих рішень, незважаючи на будь які перешкоди, чи то зовнішні, або внутрішні. Адізем І. підкреслює, що ефективне лідерство ґрунтується не на домінуванні керівника, а на взаємодоповнюваності управлінських ролей у команді [1, с. 46].

Справжній лідер завжди контролює, як його дії впливають на результат, тож необхідно трішки детальніше розглянути елементи навичок, які завжди складаються з бажання отримати дію чи опанувати певну поведінку; знання аби чітко діяти по інструкції як це зробити; власне самі дії.

Зазвичай через відсутність значущості та важливості кінцевої мети, інколи буває так, що поки завершаються перші два елементи, ми втрачаємо третій - тобто саму дію. До прикладу, дуже довге навчання програмування та інтегрування системи управління взаємовідносинами з клієнтами для бізнесу, але так і не використано це у своїй щоденній роботі. Феномен лідерства в публічному управлінні трактується як міждисциплінарне явище, що поєднує управлінські функції, особистісні якості керівника та інституційний контекст діяльності органів влади [34, с. 217].

Отже, більшість навичок залучені в багатьох процесах, оскільки все таки наша людська поведінка досить складна, аби можна було чітко відокремлювати, що саме стосується лише виключно емоційного інтелекту, а що виключно спілкування, тому варто розгорнути питання взаємо зв'язаності всіх навичок в комплексі, та мету і цілі кожної порізно. Можна розглядати емоційний інтелект який є розумінням власних емоцій і до прикладу, управління ними, або ж емпатія, та розуміння емоційності інших та оточення, та вплив на них.

Варто теж відзначити вагому значущість емоційного інтелекту як важливої ключової основи для роботи в команді, так і як основа розуміння себе та своїх станів, тобто незамінність для підтримки цілісності особистості. Тобто сам по собі, він є важливою складовою лідерства, оскільки передбачає вміння позитивно впливати на емоції інших та надихати їх на вищі досягнення.

Емоційний інтелект критично важливий в моменти і на постійній основі, аби з увагою та повагою, чуйно відноситись, ставитись до інших людей, до їх настроїв, станів, емоцій. Тут варто більш детально зануритись в те, яка саме потрібна модель навчання, яку дійсно потрібно використовувати для власного розвитку і для розвитку своїх колег, підлеглих та оточення.

1.2 Еволюція поглядів та трансформація лідерства в умовах війни

Узагальнюючи наукову діяльність за останні роки та значний обсяг іноземної літератури щодо об'єкта та предмета проблематики. Отримані результати свідчать, що незважаючи на наявну велику кількість інформації щодо лідерства, сьогодні більш пріоритетною з поміж інших є саме теорія кризового лідерства та її практичне застосування в умовах країни. Державна служба сьогодні проводить діяльність в процесі глобальної впровадження цифрових технологій, їх автоматизації та інтеграції сучасних інструментів цифрового врядування. Незважаючи на це, ключовим чинником залишається кадровий ресурс в управлінні, а саме лідерське управління завжди було і буде основою, без якої це не можливо координувати і рухати діяльність в правильному напрямку.

Цифрова трансформація надання послуг органами влади, створення автоматизації звітів та обробка даних не можлива без правильної рушійної сили в особі лідера, який направляє та визначає цілі, для їх ефективного досягнення. В іншому випадку, без координації керівника лідера, трансформація державного сектору зазнає так званої поразки, що створить хаотичну трансформацію. Тобто лідерські підходи в управлінні сьогодні посідають перше місце при зміні системності в управлінні. Особливо в умовах війни в Україні, населення потребує ефективного лідерського управління, концепція якого полягає в найвищому рівні професіоналізму. Зазначений професіоналізм відповідає потребам та викликам нового часу, критичним мисленням для прийняття швидких рішень у зв'язку з високою відповідальністю перед суспільством та державою за результати такої діяльності.

Дослідження лідерства державної служби досі не отримало належного чіткого наукового обґрунтування та законодавчого підґрунтя, але постійно перебуває в центрі уваги практиків та науковців, особливо на міжнародній арені. В основі аналізу всіх досліджень лідерства закладена ціль руху потенціалу лідерів з метою подальшої реалізації розвитку демократії та ефективного управління. Феномен лідерства має традиційні визначення в контексті статусу,

місця в структурі влади, певних характеристик. Але сьогодні більш практично розглядається у зв'язку із сучасними підходами та новою потребою в якості управління.

Основоположним елементом лідерства в нашій країні наразі досліджено такі компетенції як навички та професійні знання, які можна вчасно та швидко застосувати на практиці з метою оперативного реагування на суспільні відносини та зміни. Брати відповідальність за прийняття управлінських рішень та їх реалізація – основна мета лідерства в умовах війни. Позиція щодо надання переваг понятійного визначення лідерства науковцями досі не має одного єдиного узгодження, тож різні визначення трактують різні підходи в діяльності. Тепер належне обґрунтування розширюється визначенням як певного уніфікованого виду взаємовідносин між особами, який характеризується динамічністю, довго тривалістю цих міжособистісних відносин, що впливає на передбачуваність та координується цілеспрямованістю.

Трактування лідерства зарубіжними дослідником Річардом Л.Дафтом визначає напрямок взаємовідносин між лідером і групою людей, де вони впливають один одного з метою спільного досягнення мети та реальних змін. Дана концепція активно реалізується сьогодні задля орієнтації на публічний інтерес, етичні цінності та взаємному впливі, шляхом служіння народу та державі, стратегічному напрямку для мотивації, демонструючи відкритість та прозорість діяльності.

Американський професор політики Принстонського університету Атул Кохлі дослідив лідерство в контексті ефективної держави як інструменту досягнення результатів, на прикладі Бразилії, Індії, Нігерії та Південної Кореї порівнюючи кількісні дані економічного розвитку. Зокрема, він виявив лідерство в особі військового уряду, як інструменту успіху Південної Кореї – кооперативному лідерстві, фундаментом якого є дисциплінованість та цілеспрямованість влади. Уряд змусив людський ресурс зосередитись на експортно-орієнтовані корпорації (чеболів), як результат виконувати економічні цілі держави. Кохлі дослідив, що цілеспрямованість влади вимірюється не лише

числом, а саме аналізом історичних рішень та оцінкою якісних показників незалежності політичного керівництва, яке може подолати перешкоди на шляху до його реалізації.

Концепція дослідників університету штату Огайо сформувала визначення лідерства як ініціацію або введення структури. Саме це визначення слугує ключовим в умовах війни та відновлення країни сьогодні. Значимість лідерства досліджено як чинник поведінки коли особа структурує свою роботу та організовує підлеглих, шляхом планування, встановлення стратегій, розробку стандартів, визначення чітких правил та ролей, планування, відстеження динаміки, дотримання дедлайнів та процесів. Одночасно лідер будує свої відносини в колективі на повазі до ідей підлеглих та формує взаємну довіру.

Дослідження лідерства як центру групових процесів поділяли Чарльз Хортон Кулі, Льюїс Мамфорд, Бернард Джей Браун. В основі практик цих видатних мислителів трактування зводиться до теорії особистості як центру процесів. Ідея особистості формується на основі уявлень, як ми виглядаємо очам інших людей, про їхні судження щодо нашої поведінки чи зовнішності. Остання складова формування виявлена в результаті цих уявлень, у відповідь на судження - тобто емоційних почуттів (сором, гордість, ніяковіння). Ключовою концепції в дослідженнях Мамфорда є спільна дія, організована примусово або ж самотійно, де індивідуальна особистість підпорядковується як джерело протидії та творчості.

Роль лідера та особистісний фактор трактує в своїй методиках дослідниця Берне Браун, яка розділяє роль лідерства у прийнятті рішень як фокусуючись на цінностях, мужності розвитку потенціалу і вразливості, зокрема про створення лідерства як основи системи, незалежно від умовного титулу чи посади. Ці результати досліджень стали звичайним інструментом в повсякденному управлінні державного службовця в Україні.

Підхід Браун переміщає зосередження лідера на раціональність, емоційний інтелект та контроль. Ефективність лідерської діяльності залежить напряду від самосвідомості. Тут значна увага приділяється впровадження нового та на

розвитку творчості в команді, необхідність спілкуватись прозоро, навіть коли немає гарантій щодо успішного результату діяльності. Можливість досліджувати феномен жіночого лідерства наразі показує її справжню цінність і слід звернути значну увагу саме на відповідальність в лідерстві. Щодо жінок в лідерстві, під час воєнного часу нашої країни, жінки займають понад 80% всіх категорій людей, включаючи соціальних та медичних працівників.

Критично важливо сьогодні забезпечити гендерний паритет на керівних посадах в органах публічної влади, так як це є ключовою умовою для підвищення ефективності та легітимності управлінських рішень. Вплив на якість реформ та суспільну довіру відбувається саме через позитивне вирішення питання справедливості повноцінного гендерного балансу на керівних рівнях.

Що відбувається сьогодні в умовах війни: значно зросла активність жінок, їх бажанням взяти на себе відповідальність за трансформаційні зміни в суспільстві. Великим недоліком наразі залишається проблематика недостатнього представництва жінок на вищих керівних посадах у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема вагомим чинником цього стала зміна гендерних стереотипів, заміна їх новими підходами до розуміння психології та мислення взаємин.

Дослідження Національного агентства України з питань державної служби (далі - НАДС), проведене в рамках семінару «Смисли і цінності нової державної служби» в період з 14 по 20 вересня 2021 року, показало результати опитування серед жінок, з метою почути думки щодо бажання, можливостей та готовності жінок займати керівні посади в органах державної влади. Результати опитування дало такі дані, що 91% опитаних жінок хотіли б очолювати державний орган і вважають що володіють необхідними для цього компетенціями; 77% вважають, що володіють необхідними компетенціями для керівної посади; 38% вказали "інші причини" як основну потребу для зайняття посади керівника органу державної влади. Опитування показало результати щодо того, що потрібно жінкам, аби зайняти посаду керівника органу державної влади, відповіді були такими: пройти конкурс - 22%; знання, навички, кваліфікація - 7%; життєвий

та/або професійний досвід 12%; вакантна посада керівника 4%; віра, підтримка сім'ї, колег або керівництва - 7%; бажання - 7%; гендерне питання - 3%; інші причини - 38%. У зв'язку з цими даними, слід оцінити важливе місце потреб імплантації програм саме жіночого лідерства в громадське життя. Наша система публічного управління була заснована на рівності не лише на даний час, слід пам'ятати про необхідність гендерної рівності лідерства в державній службі в процесі відновлення країни та виконання міжнародних зобов'язань, тобто все це підсилює і висвітлює вагомість і значущість зусиль щодо гендерної рівності, єдності та рівноправ'я жінок на місцевому і глобальному рівні.

В публічному управлінні дотримуючись вимог Євроінтеграції, за 2025 рік в Україні підтверджено що гендерний паритет ще не досягнутий, але в порівнянні з попередніми роками, в країні явне значне збільшення жіночого лідерства. Аналітика зайняття жінками вагомого місця в публічному управлінні: 21% жінок в парламенті займають посади; 35% жінок посідають керівні посади на місцевому рівні; 33,3% жінок займають керівні посади в державних органах; 5 із 21 жінок - міністрів Кабінету Міністрів України, а це 25% від загальної кількості членів Уряду; 33,3% громадянських керівників на високих посадах; 76% жінок від загальної кількості державних службовців, з них 26% займають найвищі керівні посади (державні службовці категорії «А»), що і відіграє вагоме значення в гендерних дослідженнях і визначено в терміні - феномені «Скляної скелі», яку визначають як ситуацію коли жінка під час кризи просувається на більш високу посаду. Це відбувається саме тоді, коли ризик невдачі є значно вищим. Виникає цей феномен в наших умовах оскільки існує стереотипна готовність до ризику, і в разі невдачі або провалу перекласти відповідальність на жінку, тим самим імітувати захист репутації чоловіків.

Яскравим прикладом у контексті феномену «Скляної скелі», можна відслідкувати призначення Наталії Борисівни Гусак на посаду Голови Національної служби здоров'я України в листопаді 2021 року. Тут досліджено входження на посаду в умовах високо кризового середовища не лише як

керівника, але й призначення в момент тиску на медичну систему країни, зокрема фінансування медичної допомоги в умовах пандемії covid-19 та вакцинації.

Зміна моделі фінансування та критична фаза реформування охорони здоров'я вимагала від пані Наталії швидкого відновлення та прийняття складних рішень в умовах певної кадрової нестабільності. Не легким було першочергове завдання як один із результатів її ефективного управління, потреба в доопрацюванні розподілу 158 млрд гривень, тобто бюджету на 2022 рік в Програмі медичних гарантій на медичні послуги населенню країни. Проте і цей фактор не був найскладнішим етапом її початку управління, оскільки феномен підсилювався з початком повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. В даних умовах під її управлінням було реалізовано неможливу на перший погляд функцію – адаптувати медичну допомогу відповідно до умов воєнного стану.

Окремо досліджено важливість пріоритету ресурсів, тобто не зупинялось фінансування закладів охорони здоров'я на окупованих територіях та в зонах, де велись активні бойові дії, з метою безперервного надання медичних послуг населенню та забезпечення виплат для медичних працівників і лікарень. Тож Наталія Гусак є лідером публічного управління і її випадок якраз і розкриває сутність феномену «Скляної скелі», в умовах високих ризиків вона проявила свої лідерські якості на вищому рівні, зуміла не лише втриматись під час кризи, а й подолати всі виклики та здобути значні досягнення на держаній службі в сфері охорони здоров'я країни. В її стилі лідерства відслідковуються такі ключові показники як антикризове управління, прозорість та ефективність. Як результат підтверджена позитивна динаміка роботи НСЗУ з приходом управління пані Наталії, а саме за кількістю укладених договорів між надавачами медичних послуг та службою можна свідомо засвідчити розвиток та мотиваційну позицію щодо покращення якості та безоплатності надання послуг в медицині (Додаток А).

Дослідження щодо зміни співпраці НСЗУ з керівниками закладів надання медичних послуг щодо вдосконалення співпраці в процесі контракування проводилось в період з 30.07.2025 по 08.08.2025 шляхом опитування в частині

інформаційної системи, процесу документообігу та пропозицій за усіма пакетами медичних послуг, які діють у 2025 році. Результати досліджень виявили незацікавленість в наданні своїх відповідей за даним напрямом 244 керівника, всього внесена інформація складається із 640 записів. Тобто 57% стосувались процесу укладення договорів за спеціалізованою допомогою, а 43% за первинно. Респонденти – керівники закладів під час надання своїх відповідей, нажаль не дотримались запропонованої концепції щодо надання пропозицій. У зв'язку з цим, виявлені негативні висновки щодо зацікавленості керівника для покращення фінансування свого колективу. Для узагальнення дані за напрямками були агреговані. Як результат, сформовано 555 відгуків щодо вдосконалення процесу співпраці (Додаток Б). Аналіз виявив, що серед всіх опитаних більш заціплені організаційною структурою та потребами співробітників зацікавлені 55 осіб. Це засвідчує надання реальної підтримки для ефективної роботи, мотивує та розкриває здобутки всього закладу в даному напрямку.

В ході дослідження у співпраці із запитом Міністерства у справах ветеранів України від 29.07.2025 щодо запровадження комплексного механізму збору кількісних та якісних даних задля забезпечення всебічного моніторингу та оцінки ефективності експериментального проекту згідно з постановою Кабінету Міністрів України про деякі питання реалізації експериментального проекту щодо надання розширених послуг з первинної медичної допомоги окремим категоріям осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, здійснено опитування керівників закладів охорони здоров'я для збору та аналізу узагальненої інформації з метою оцінки зацікавленості керівництва в наданні пропозиції для ефективної роботи своєї команди в рамках експериментального проекту для задоволення потреб ветеранів. За результатом із 400 відповідей, у 112 керівників відсутні будь які ініціативи чи мотивації для вдосконалення та оптимізації свого управління в процесі організацій, що виявило низький брак стратегічного мислення та виявляє низку серйозних проблем щодо його бездіяльності. Отже, результати опитування надають свідомі аргументи щодо пояснення причини плинності кадрів, оскільки фахівці в яких не

зацікавлений керівник зазвичай залишають таку організацію. Першочергово це порушує узгодження будь яких цінностей та потреб співробітників, цим сам унеможлиблює досягнення спільних цілей та формування результатів.

Підсумовуючи результати, в даному випадку встановлювати зв'язки між колективними цінностями та власними, шляхом побудову етичності і довіри, та не менш важливий фокус на формування спільноти однодумців. Вказані результати дослідження також надають позитивну динаміку щодо лідерство через подолання конфліктів, фактичні дані демонструють створення інновацій, системне мислення та видимий діалог між колективізмом та індивідуалізмом самого лідера.

Оскільки у вказаному профілі опитування сфера охорони здоров'я є ключовою, тут варто зосередитись на вдосконаленні свої управлінських навичок для збереження конкурентоздатності. Негативний відсоток дослідження свідчать про недостатній розвиток лідерських компетенцій, що зазвичай призводить до абсолютної де мотивації співробітників організації, що нажаль знижує загальну ефективність діяльності.

Отже, систематизувавши виявлені в ході дослідження проблемні питання, можна вирішити шляхом ряду практичних підходів, які ефективно можуть долати перешкоди на моменті їх виникнення в управлінні. Першочергово слід фокусуватись на професійного розвитку та самоосвіті лідера як державного службовця. Важливість розвитку компетенцій посідає найважливіше місце для ефективної діяльності лідера. Зокрема емоційний інтелект, здатність до стратегічного мислення та навички управління командами це найпродуктивніші компетенції не лише лідера, а й кожного управлінця.

В сучасних умовах війни слід більш зосередитись на систематизації впровадження корпоративної культури, застосовування даних підходів стверджує позицію лідера, тож еволюція лідерства яскраво демонструє перехід від аналізу окремих рис до складних інтегративних підходів (Додаток В).

1.3 Особливості, ключові моделі та роль жінки лідера у формуванні ефективної системи управління

Для глибшого розуміння поняття «лідерство», варто звернути окрему увагу на стиль, яким користується лідер найчастіше, що зазвичай і визначає риси його характеру. Стиль лідерства - це модель поведінки, яку лідер використовує для спілкування з колективом. Особистісне лідерство дає можливість розкрити індивідуальний потенціал людини для реалізації спільних, суспільно важливих цілей і цінностей. Водночас визнання більш високої ефективності управління, яке забезпечує лідер, супроводжується й суттєвим зростанням вимог до його особистості та компетенцій. Очевидно, що виконувати функції менеджера простіше, ніж відповідати ролі лідера. Особливість і значущість лідерства полягають у його здатності надихати та мотивувати людей на досягнення стратегічних результатів, відкриваючи можливість для таких звершень, які недосяжні в межах традиційних управлінських підходів.

Змінились компетенції за останні роки в державному секторі у зв'язку з прагненням до гендерної рівності та відповідності до міжнародних стандартів. Слід відзначити, що тепер вибір кандидатів для підготовки до нових програм надає перевагу жінкам, з метою надати їм більшу можливість долучення саме до процесів управління в державних органах.

Щорічно в Україні, за підтримки міжнародних організацій, Національне агентство України з питань державної служби організовують конференції Рішельє-форуми - це експертний, міжнародний майданчик для обміну досвідом з питань державної служби. Дана конференція проводиться з метою системності поширення кращих практик щодо урядових службовців публічного управління та адаптації до стандартів Європейського союзу. Концепція лідерства є одною із ключових тем до обговорення на цих конференціях, особливо в контексті розбудови та відновлення публічної служби в умовах воєнного стану в країні. Зокрема, даний форум слугує досить практичною платформою для підсилення навичок лідерства через обмін досвідом. Часто на цих конференціях

вирішуються питання проблематики ризику для стійкості стало гендерне лідерства. Свідомо, що за необхідності підтримки найбільш важливих сфер управління, жінки очолили найбільш кризові сфери і взяли роботу в свої руки самостійно. Для швидкого відновлення державних рівнів, сформовано чисельні напрямки, які неможливо було охоплювати без системного підходу в навчанні та саморозвитку. На національному рівні сформовані та створені тисячі освітніх програм, у зв'язку з посиленою потребою розширювати напрямки лідерства жінок в управлінні, і досі доказово, за результатами діяльності, слід відати вагоме – пріоритетному місцю цього напрямку.

Досліджено, що інтеграція гендерного підходу в систему державної служби сприяє формуванню інклюзивного лідерства та підвищує ефективність управлінських рішень [4, с. 12]. Проблема лідерства гендерної рівності обговорюється не лише в контексті масштабів нашої країни. До прикладу, який найкраще описує проблематику, можна застосувати приклад, який описує лідерство жінки в державному управлінні: під час візиту Голови Єврокомісії Урсули фон дер Ляєн до Туреччини, під час зйомок переговорів у залі засідань Анкари їй не запропонували і не поставили стілець на зустріч з Ердоганом. Тобто в залі, де було двоє чоловіків та одна жінка, незважаючи на статус та будь які політичні протоколи, стільців було лише два, що яскраво транслює нерівне ставлення до жінок. Тут висвітлюється ключова проблематика стану участі жінки на різних рівнях, підкреслюючи питання щодо того, що формальна посада не ознака лідерства.

Державна політика спрямована наразі на те, щоб жінок було більше в формальних посадах, адже ще однією проблематикою жіночого лідерства є стереотипне упередження. Всі наукові концепції та дослідження описують лідерство публічного управління як суто чоловічий феномен. Але всі ці описи рис та навичок притаманні і жінкам, яким потрібно весь час доводити всім що можеш краще і більше, маєш таке саме право як і чоловік. Саме тому впевненість в собі завжди була і буде під впливом. У зв'язку з всіма цими факторами, саме жінки наразі формують та створюють сучасні моделі розвитку лідерства в

управлінні, зокрема через менторство як один із ключових інструментів формування лідерського потенціалу та авторитету в публічному управлінні. Лідерство в органах публічної влади визначається як системна характеристика управлінської діяльності, що забезпечує стратегічну спрямованість, згуртованість персоналу та результативність державних рішень [14, 28].

Перевага жінки над чоловіком відбувається саме в сучасних умовах та викликах, у зв'язку з новою значимістю таких характеристик, які обов'язково повинні спрямовуватись для розвитку інноваційних лідерів державної служби, як стійкість до невдач, вмінь швидко діяти та приймати складні рішення в невизначених ситуаціях, а також одна із найбільш емоційних затратних характеристик – це вміння встановити довіру, яка складається з цінностей, безпеки, культури і в сукупності завжди надає два позитивні результати: професійність та успіх.

Важлиа концепція лідерства публічного управління в умовах кризового менеджменту: стійкість комунікатора та організатора. Управлінці, які стали муніципальними лідерами, у зв'язку початку війни, управляючи громадами під обстрілами – змогли проявити стійкість і навіть досягли значних результатів для свого населення та громади. Голова Миколаївської обласної військової адміністрації Віталій Кім є одним із таких прикладів управління в сфері життєзабезпечення та оборони міста, а також позитивного настрою. Він символізує психологічну стійкість в комунікації з мирним населенням та безпосередньо з українськими військовими, які досить часто в своїх інтерв'ю та дописах згадують Кіма як лідера управлінця, який підтримував їх бойовий дух. Образ народного лідера створено завдяки щоденній комунікації з громадськістю щодо своєї діяльності через харизматичний та трансформаційний стиль лідерства. Пан Віталій володіє чудовим вмінням мотивувати та надихати долучатись до оборони території, руйнуючи стереотипи про бюрократів. Зокрема він володіє емоційною здатністю позитивно впливати на людей, створюючи образ «хлопця з народу» шляхом постійних жартів, простих і непустих обіцянок чи дій зі сторони від влади, зовнішній нетиповий та неформальний вигляд, все це

допомогло створити потужний зв'язок та вплив на людей, які він надихає. Це формує його комунікативно-орієнтовний стиль лідерства, який адаптується. Його популярна фраза «Доброго вечора, ми з України!» асоціюється українцями саме з Кім Віталієм, з його позитивним стилем керування громадою, та оптимістичної комунікації, впевненість та гумор не давали втрачати впевненість в те, що все буде добре. Його управлінню притаманний і антикризовий менеджмент, тобто Кім продемонстрував вміння швидкого вирішення проблеми та фокуса на ефективному досягненні результатів через прийняття нестандартних рішень.

Жінки також беруть на себе відповідальність в умовах війни. Одним із таких прикладів є робота в перший день початку війни всіх центрів надання адміністративних послуг міста Києва. Наталія Василівна Шамрай – це жінка, яка очолювала і прийняла рішення працювати попри безпекову ситуацію в місті, прийняла рішення і надихнула всіх колег на мотивацію працювати, аби видати паспорти для всіх, хто потребував цього. Мережа центрів надання адміністративних послуг в Україні (далі – ЦНАП) на момент повномасштабного вторгнення складалась із 1127 центрів, наразі діючих 1319, тобто максимальне зусилля щодо масштабування та відновлення триває до цих пір, жінки керівниці займають 80% посад по всіх Україні, в цьому і є успіх розвитку. Саме жінкою керівником було прийнято рішення на другому місяці війни повністю відновити роботу ЦНАП, зруйновані приміщення центрів було тимчасово замінено мобільними або модульними командами для надання адміністративних послуг, через значну міграцію населення жінкою лідером було запроваджено нові алгоритми роботи враховуючи безпекову ситуацію для персоналу. Жіноче лідерство допомогло повернути повністю весь штат персоналу ЦНАП на роботу територіальних центрів за допомогою швидких рішень, емпатії та емоційної компетентності. На початку війни це було кризове середовище для лідерського управління, це була нетипова сфера і ситуація, кількість запитів для надання послуг перевищувала роботу спроможності електронної системи, тому лідерський рівень управлінських рівень і стійкість до уніфікації послідовності надання адміністративних послуг провила саме жінка лідер – пані Наталія.

Кризове лідерство у публічному управлінні, яке відображено в діях Яни Литвинової та авторитет в умовах окупації є прикладом місцевого лідерства у публічному управлінні на Сході України. Саме приклад її лідерства варто досліджувати і вивчати, оскільки ключовим наразі залишається лідерство у контексті викликів, з якими українці змушені зіштовхуватись щодня на прифронтових територіях нашої країни та територіях, де ведуться активні бойові дії. Будучи на посаді міського голови міста Старобільськ Луганської області, Яна Літвінова, після окупації міста залишилась в громаді і відмовилась від співпраці з окупантами та виконувати будь які вимоги окупаційної влади, що є фактом найвищого прояву служіння державі, що підтверджує про її збереження інституційної лояльності. Її лідерство досліджується як кризовий менеджмент, враховуючи діяльність в умовах підвищеної загрози в складному регіоні країни. Стійкість принципів державо служіння підтверджено свідомою не співпрацею з окупантами. Пані Яна згуртовувала населення, мотивувала об'єднуватись, організувала супротив громади, до прикладу: мирне населення міста на чолі з пані Яною, разом йшли колоною на зустріч з російськими військами аби зупинити її рух далі по території та на іншу громади. Після окупації пані Яна вирішила продовжувати державну службу, її управління було зосереджено на захисті інтересів громади, призначення на посаду начальниці Старобільської міської адміністрації лише підсилило її авторитет та вагоме значення в державному управлінні. Безперервна робота адміністрації була для пані Яни найважливішою мотивацією, оскільки для громади критичним після де окупації стало її максимально швидке відновлення та отримання громадою необхідної допомоги. Не лише адміністративна діяльність засвідчує про її авторитетну службу в управлінні, не менш важливе значення пані Яна реалізувала і в соціальній сфері. Попри всі виклики та максимальне емоційне та фізичне навантаження, вона стала керівником Центру підтримки вимушено переміщених осіб «Моя Луганщина» у місті Львові. З теоретичного аналізу ключових етичних моделей лідерства. Це яскравий приклад успішної реалізації кризового лідерства в умовах війни, не залежно від призначеної посади, на даному прикладі

досліджується набагато важливіша значимість наявності основних якостей лідера публічного управління.

Колишній секретар Сполучених Штатів Америки Мадлен Олбрайт протягом багатьох років, особливо в 2016 році, використовувала свою фразу про те, що для кожної жінки, яка не допомагає іншим жінкам, завжди буде місце в пеклі. Цей вислів був закликом до солідарності, в моральному заклику до відповідальності, про підтримку та вміння надихати. Досить часто позиція жінки без взаємодопомоги неможлива до розвитку, а особливо коли вона не може наважитись зробити певні управлінські дії через невпевненість. В цьому теж прослідковується заклик до менторства, як необхідність людини – наставника, який поштовхом чи фразою наблизить до дії, яку відкладає лідер. Це те, що підсилює і допомагає реалізувати та впливати на події в житті, а також надихати та мотивувати на досягнення значних результатів.

Діяльність лідера управлінця уніфікована своєю найважливішою цінністю та особливістю – це діяльність, яку хочеться наслідувати. Людмила Костюк - Голова Кочубеївської громади Херсонської області в одному із публічних виступів, поділилась своєю історією лідерства в період з 10 березня 2022 року з початком окупації громади. Як вона залишившись зі своїм суто жіночим колективом в громаді, організовувала блокпости та забезпечувала інформування населення щодо небезпечних дій окупантів, в момент коли її шукали для допитів та катувань. Вона часто згадувала в своїх інтерв'ю, що під час допитів, окупанти не могли ніяк повірити як так може бути, що жінка керує громадою. Яскравий спогад про прапор, асоціює її незламність, сталість. Прапор України російські війська зняли з почесного місця, яке розташовувалось в сільській раді.

Пані Людмила у відповідь і на зустріч всім страхам, одразу організувала, щоб цей прапор підняли і повісили на найвищу точку в громаді, він і досі на цьому місці висить – це п'яти поверхове приміщення. Весь час інтуїтивно займалась налагодженням роботи громади – водопостачання, електроенергія, медична допомога, зокрема відновлення надання послуг сімейним лікарем. Саме її діяльність сфокусована була на тому, що в квітні 2022 року в Кочубеївській

громаді були організовані та успішно функціонали фільтраційні пункти для вимушено переміщених осіб, в день приймали близько 1000 автомобілів з населенням. Вона змогла забезпечити переправу мирного населення через річку, по 100 людей в день, також щоб допомагати евакуації на Кривий ріг. Після чергового ракетного обстрілу громади, пані Людмила дуже сильно постраждавши, після реанімації на 4 день, вона уже працювала беручи участь на всіх онлайн нарадах, пояснює це тим, що посадові обов'язки мають важливе значення і завжди в пріоритеті їх виконання.

Лідерки управлінці Херсонської області наразі являються яскравим взірцем сміливості брати на себе відповідальність та не менш важливим є прояв їх стійкості для продовження функціонування органів місцевого самоврядування.

Тетяна Козирська - керівник апарату Херсонської обласної державної адміністрації практично застосовувала свої лідерські компетенції управління державного службовця в умовах катастрофи – каховської трагедії 6 червня 2023 року. Її місією стала менш важлива роль в організації логістики та забезпечення для ліквідації наслідків підриву греблі Каховської гідроелектростанції імені П. С. Непорожнього, зокрема робота з громадами, координація соціальної та гуманітарної сфери була здійснена саме нею. І не залежно від посади, статусу та можливостей, пані Тетяна досі віддає всю повагу та шану керівнику щодо ліквідації робіт саме жінці лідерці в критичних умовах – Ользі Малярчук. Ключовим фактором прийняття швидких рішень стало саме керівництво робіт по відновленню жінкою, зокрема в їхній громаді всі ключові посади займають саме жінки, це свідомий стиль лідерства як чиннику впливу на сприйняття ситуації і подолання кризи як в найменші терміни.

Херсонщина в умовах кризи продемонструвала самовідданість службі управлінця, у зв'язку з високим рівнем відповідальності, емоційного співпереживання, зокрема всі посадовці працювали в режимі 24/7 забезпечуючи цілодобову допомогу, Тетяна Козирська розповідала, що її команда та колектив стали прикладом і надихали один одного. Зокрема в період окупація, в травні 2022 року пані Тетяна перевезла свою дитину на більш безпечну територію, після

чого сама одразу повернулась в громаду, де несла службу у зв'язку з потребою та відповідальністю перед населенням, хоча на той момент не було безпечним навіть переміщення по місту, люди не розуміли хто ворог, а хто мирне населення, безпекова ситуація була критичною. Пані Тетяна керувалась принципами служіння суспільству та держави, це свідомий орієнтований на служіння лідерський стиль управління. Критичним стало усвідомлення обов'язку працювати в умовах емоційного навантаження та постійної небезпеки, оскільки місто повністю залишилось без телекомунікацій, пані Тетяна прийняла рішення щодо продовження фінансування, оскільки відчувала велику соціальну та моральну відповідальність перед населенням та колективом, вона вважала, що як і берегиня домівки, так і берегиня своєї громади саме вона як жінка, повинна взяти відповідальність в своє управління.

Прояв високого професіоналізму та креативності вбачається в її діях, під час продовження фінансування без будь яких інструментів для цього, пані Тетяна віднайшла будинок, в якому був зв'язок та інтернет, і щоночі вона під страхом та ризиком приходила туди, аби працювати до ранку, щоб забезпечити виплату заробітну плату колективу, що на той момент було правильно морально з її точки зору, зокрема забезпечити моральну підтримку не лише через виконання фінансових обов'язків, це прояв піклування та емпатії до людей, які потребують фінансової підтримки для виживання.

Тобто, цей приклад демонструє особисту прихильність до служінню народу і є еталоном лідерства в публічному управлінні в умовах війни.

Ще один із проявів кращого жіночого лідерства досліджено в роботі та діяльності Світлани Гарнадко - старости Петрівського старостинського округу Дніпропетровської області. Вона з початком повномасштабного вторгнення, згуртувала жінок на допомогу українським військовим, а саме в перший місяць початку війни змогла організувати збір з провізією, продуктами харчування та іншим необхідним забезпеченням і їхати автомобілем на зустріч ворогу в зону бойових дій, які велись поруч на відстані 70 кілометрів.

У зв'язку з тим, що автомобільна дорога йде повз громаду на донецький напрям, це траса Дніпро - Покровськ, саме вона очолила організації, де жінки спільно створили пункти для допомоги внутрішньо переміщено населенню: організація харчування, розселення, забезпечення першим необхідним та евакуація. Пані Світлана сміливо аргументує своє лідерство таким чином, що в той час керувалась відчуттям необхідності ширше допомагати, згуртуватись і забезпечувати всіх необхідним. Створені шелтери для тимчасового прихистку для більше 1000 людей були рішення номер один в її управлінні, зокрема тісна координація та співпраця з метою залучення громадських організацій та донорів для безоплатної допомоги, організація житла в нефункціонуючих будівлях громади, водопостачання, опалення та необхідні ремонтні роботи для максимально швидкого введення в експлуатацію цих будівель. Про свої ключові лідерські якості вона звітує, а показую наставницький приклад та мотивує свою команду та людей, якими опікується. А також ініціювала участь і перемогла в конкурсі неймовірних сіл України за підтримки Посольства Королівства Нідерландів в Україні, а на виграний грант селища Маломиколаївка заснувала проект крафтового виробництва гарбузових цукатів та інших овочів та фруктів. В її лідерстві досліджено управлінські компетенції стратегічного бачення та розробки чіткого плану реалізації проекту, стійкої ідеї, довгострокової діяльності, розвиток крафтової торгівлі та Агро туризму. Складення детального бюджету свідчить про її навички високої професійності та проявом фінансової прозорості. З метою створити робочі місця, залучити додаткові надходження для громади, пані Світлана створювала, розвивала проект, згуртувала жінок села для налагодження виробничого процесу, а під час початку війни, під її керівництвом, оперативна перепрофілювалось виробництво щоб готувати для військових, що засвідчує лідерство в кризовому менеджменту та мобілізації громади, використовуючи досвіт та набуту базу. Посада голови громади дозволила успішно реалізувати проект, це наряду взаємозалежне із соціальний розвитком та бізнес-ініціативою, вона проявила себе як сильного управлінця – менеджера, яка надихає і залучає інших до саморозвитку та мобілізації людського ресурсу.

В ході дослідження, розкриття сутності лідерства з урахуванням військових дій в Україні, виявлено неусвідомлену жертвовність лідерки – управлінця, яка перетворила своє робоче місце на оперативний штаб виживання. Алла Кадирова - староста с. Рудня Великодимерської громади (Київська область) зупинила ворожу армію незважаючи на свою посаду, а керуючись лише емоційною відповідальністю перед населенням, яке її обрало. Найтяжчим для неї було допомагати мирному населенню в евакуації, у зв'язку з чим прийнято безпечове рішення забезпечити житлову допомогу та харчування самотійно в своєму селі. Пані Алла прийняла 78 людей, з них 25 дітей з метою збереження їх життя та забезпечення всіх необхідним. Пані Алла згрупувала населення та координувала облаштування блокпостів, допомогу з харчуванням і логістичні доступи для українських військових- це засвідчує її автократичне управління – швидке прийняття рішень в кризових умовах. Особиста сміливість та рішучість її особлива лідерська риса, вона не покинула село в період окупації і не боялась спілкуватись з військовими окупантами, що не могло не надихати мирне населення. Лідерство ґрунтувалось на авторитеті і довірі, яке вона здобула конкретними діями.

Підсумовуючи, варто відмітити що незважаючи на військову агресію, обстріли, а іноді й загрозу власному життю, жінки-лідерки у громадах залишаються на місцях та діють відповідно до покладених на них обов'язків та відповідальності, приймають виклики воєнного часу, організовують волонтерські рухи, керують процесами відбудови зруйнованого, допомоги постраждалим та залишаються 24/7 на зв'язку з жителями громади. Таким чином, в сучасних умовах відбувається трансформація жіночого лідерства в умовах війни, попри постійне вдосконалення та ріст визнання лідером саме жінки, залишається незмінним значущість комунікаційних вмінь, зрозумілою мовою та надихаючи донести стратегію спільного бачення місії, візії служби та цілі всього органу публічного управління не залежно від гендерних ознак.

РОЗДІЛ 2

РЕАЛІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз чинного законодавства та міжнародний досвід, його вплив на розвиток лідерського потенціалу

Адвокат, кандидатка юридичних наук Христина Кіт створила асоціацію жінок-юристок України “ЮрФем”, яка першою з поміж інших спілок стала майданчиком для обміну досвідом, з метою долучення правничої спільноти до роботи з гендерною дискримінацією та гендерно зумовленим насильством.

Сама пані Христина є жінкою лідеркою, яка транслює цінності організаційної культури, що саме довіра - це ключ до компетенцій професійності та успіху. Вона стверджує, що основні цінності в публічному управлінні сьогодні становлять рівність прав, справедливість, баланс і гендерний рівень, зокрема її діяльність наразі спрямована на провадження гендерних політик в країні. Неменше вона привертає увагу на значення того самого балансу між роботою та особистим життям, в частині де державна служба розуміє під собою – безперервне служіння нараву. Проте в сучасних умовах якраз таки і побудована можливість цього балансу – поєднання, в тому числі це відслідковується і законодавчо - є директиви для ефективного виконання своїх посадових обов’язків і можливість це поєднувати із сімейними обов’язками.

Пані Христина досить стверджує, що шлях до ефективного лідерства постає через менторство, яке допомагає прояву саморозвитку, готовності почути і бути почутим, зрозуміти свої цінності і горизонтальний розвиток своїх професійних компетенцій. Проблематика лідерських потенціалів в публічному управлінні, на думку пані Христини полягає в тому, що людина відчуває неупередженість або розвиває несправедливість, при не отриманні бажаного результату.

Україна як демократична держава, має відповідну систему нормативно-правового забезпечення, що регулює лідерський потенціал державних службовців. Основним механізмом унормування регулює Закон України «Про державну службу» №889-VIII від 10.12.2015 року (далі – Закон). Закон забезпечує визначення переліку необхідних професійних компетенцій службовця, а також здійснює організаційно-правові засади необхідні для їх реалізації. Здатність держави в особі органу публічної влади, досягти цільових показників стратегічного розвитку, шляхом забезпечення ефективного управління діяльністю та оптимізації продуктивності команди інституцій, суто в державних інтересах.

В сучасних умовах забезпечується вивчення потреб службовців лідерів у навчанні та розвитку, проте нормативно регулюється розвиток службовця керівника, так би мовити прирівнюючи соціальне явище із формальною посаду. Це взаємодоповнюючі фактори, з однаковими підходами для розвитку та розкриття потенціалу, проте лідерство має на меті розвиток більш практичних компетенцій в умовах війни. Дані чинники дають висновок, що призначення на посаду керівника не дає автоматичного набуття лідерських якостей чи авторитету. Ефективне лідерство полягає не в індивідуальному домінуванні керівника, а у здатності формувати взаємодоповнювану команду, в якій різні управлінські ролі забезпечують стійкий розвиток організації [1, с. 42].

Законодавчо закріплено всі необхідні передумови для державного службовця бути лідером колективу. Спрямованість діяльності чітко визначає Закон, в основі якого визначено державні стратегічні цілі та повноваження з метою їх досягнення. Тобто в даному випадку механізм влади опирається на повноваження лідера, підсилює цей аспект фактор, що влада керівника передбачає наявність легітимного примусу та обов'язкове підкорення. Не залежно від індивідуальних цінностей, обсяг повноважень закріплено в Законі та зафіксовано у відповідному положенні та посадових інструкцій державного службовця у відповідність до чинного законодавства. Але авторитет лідера і вміння мотивувати та надихати команду, зазвичай сьогодні проявляє себе з позитивної точки цього феномену, як результат народжується можливість

управління без примусу. Лідерський потенціал державного службовця формується через поєднання професійних знань, управлінських навичок і мотиваційних чинників, що реалізуються в умовах реформи публічного управління [41, с. 218].

Перше формування професійної демократії лідерського управління в Україні мали наслідком створення Української Академії державного управління при Президентові України та підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України від 26 травня 2008 року, після чого почався етап реалізації проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». З 2010 року реалізується Програма розвитку лідерства шляхом професійний розвитку вищих керівних кадрів державного управління, здатних забезпечити на основі лідерства ефективність реалізації адміністративної та економічної реформ країни. За результатами програми встановлено потребу в щорічному перегляду підходів та їх оновленню, у зв'язку з необхідністю врахування нових викликів та потреб підвищення професійного рівня державних службовців. Значний внесок діяльності Школи вищого корпусу державної служби надав можливість учасникам навчання збільшити особистий потенціал та розвивати свої лідерські знання з метою ефективного управління.

01 лютого 2012 року Указом Президента України схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки, яка мала на меті підготовку та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ. Після цього не менш важливим етапом підвищення лідерського потенціалу інституційної спроможності державної служби стало прийняття стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року. Основні шляхи реформування державної служби, задля закріплення більш високих вимог до кандидатів на посади державних службовців закріплені Указом Президента України від 12 січня 2015 року «Про

Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020», згідно якого було приведення державної служби у відповідність до принципів та стандартів Європейського Союзу.

Отже, весь нормативно-правовий внесок завжди фокусував увагу на розвитку та діяльності лідерській моделей формування управління професійного корпусу державної служби. Саме в Законі закріплені основоположні принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державно служби. Оскільки державна служба функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях, наразі безперечно створюються умови для залучення на державну службу людей, які мають лідерський потенціал.

З 2018 року в результаті оцінки стану державного управління та аудиту комплексної реформи державного управління, було оновлено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року, яка передбачає продовження терміну її впровадження до 2021 року. Це свідчить про шлях до побудови державного апарату європейського зразка з урахуванням накопиченого досвіду та консультацій із зацікавленими сторонами. Реалізація Стратегія мала на мені стати більш підзвітною громадянам системою управління. Інтерес суспільства забезпечує сталий розвиток та якість послуг інституції.

Сьогодні триває формування нормативної бази підсилення лідерської концепції публічного управління. Згідно досліджень Мосора Л. С., професійне навчання як одне із основних способів підвищення рівня професійної компетентності, здійснюється не лише шляхом підготовки за магістерськими програмами, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти, не менш важливим елементом є атестація державних службовців [7, с. 188]. Прийнята постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про порядок атестації державних службовців» закріпила алгоритм проведення

атестації, включаючи умови для можливої переатестації та критерії, які враховуються. Дана процедура є ключовим елементом нормативно-правового забезпечення системи державної служби в Україні, оскільки атестація є обов'язковою для державних службовців, які займають посади вищої і першої категорій, а також для осіб, які займають посади, що передбачають спеціальну службову оцінку, або для яких ця оцінка є вимогою для прийняття на службу. Оцінка діяльності службовця здійснюється на підставі критеріїв, які визначені чинним законодавством, про що формується висновок щодо результатів оцінки та рекомендацій щодо подальшого працевлаштування державного службовця.

Отже, українське законодавство у сфері атестації державних службовців пройшло значні зміни, спрямовані на забезпечення більшої прозорості, об'єктивності та ефективності процесу, зокрема застосування принципів меритократії, які є фундаментальними у європейських стандартах державної служби. Відіграють важливу роль норми міжнародних угод та рекомендацій, насамперед це про систематичні підходи до професійного розвитку службовців, в тому числі через періодичну атестацію.

Ефективне державне управління на шляху до сталого розвитку це – антикорупційна політика, дотримання законодавства, мотивація працівників державних органів до сумлінної праці, забезпечення невідворотності покарання за корупційні правопорушення. Тож з значним кроком у приведенні українського законодавства у відповідність до міжнародних стандартів стало також прийняття антикорупційного законодавства, яке встановлює чіткі рамки для запобігання конфлікту інтересів та корупції у сфері державної служби. У контексті післявоєнної відбудови України антикорупційне лідерство розглядається як ключова умова відновлення довіри до публічних інституцій та ефективного управління ресурсами [6, с. 26]. Реформування та забезпечення ефективної роботи державної служби в Україні через процедуру атестації державних службовців в Україні, вимагає впровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу, метою яких є забезпечення дотримання встановлених правил та процедур. НАДС як центральний орган виконавчої влади, координує роботу з

атестації, встановлює методики і критерії оцінки. Разом з тим, також проводить аудит та моніторинг атестаційних процесів в органах державної влади.

На рівні кожного державного органу розробляються внутрішньо організаційні процедури, які детально регламентують проведення атестації та включають створення атестаційних комісій, підготовку документації, порядок проведення оцінювання. Справедливість атестаційного процесу досягається через дотримання принципів рівності та недискримінації. Механізми забезпечення виконання нормативних актів є фундаментальними для зміцнення законності та довіри до державної служби в Україні.

Нові підходи до управління персоналом, спрямовані на підвищення ефективності та прозорості державної служби, потребують відповідності нормативно-правових актів. У зв'язку з цим, адміністративні реформи часто вимагають перегляду та оновлення нормативної бази атестації. Зазвичай публічні службовці бажають постійно розвиватися і покращувати свій професійний рівень компетенцій, саме завдяки отриманні другої вищої освіти, через підвищення кваліфікації, саме тому в службі повинні бути створені умови для постійного навчання, всебічного розвитку та підтримки лідерських якостей керівників.

В Європейському Союзі та окремих країнах компетентності лідерства визначено на наднаціональному рівні. Наприклад, в Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Групи навичок було розкладено на складові – компетенції, а їх чітке визначення дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. Тобто, в межах цього підходу і добір, і управління діяльністю, і оцінювання ефективності результатів діяльності, і навчання й розвиток, спрямовані на забезпечення наявності на державній службі лідерів – керівників вищого рівня, здатних очолити держслужбу сьогодні і в майбутньому.

У Великій Британії найактивніше розвинулась концепція професійних навичок посад державної служби, зокрема британцями широко використовується підхід компетенцій як інтегральна система вимог до посад, що описуються поведінковими характеристиками. Така концепція визначає перелік навичок

державних службовців усіх рівнів, які формують певний перелік, що служить основним документом як для кадрових служб державних органів, так і для самих державних службовців. Концепція передбачає не лише систему вимог до конкретної посади, а й індивідуальний потенціал кар'єрного зростання, включаючи управління, фінансовий менеджмент, клієнтський менеджмент, проектний менеджмент, стратегічне мислення. Але особлива роль відведена навичкам роботи з інформацією, ефективна комунікація, інформаційна безпека, аналіз відомостей і даних.

Прикладом побудови соціально-політичної системи розвитку ціннісного лідерського потенціалу являються скандинавські країни. Аналіз підвищення кваліфікації посадовців у Норвегії свідчить, що їх перепідготовка відсутня, вони дотримуються імперативу про те, що перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків, хоча система підвищення кваліфікації публічних службовців побудована переважно на самоосвіті. Це стосується процесу самостійного оволодіння знаннями і навиками в індивідуальному порядку так і під час проходження тих чи інших курсів.

Отже, в Норвегії необхідно безперервно навчатися для того щоб зробити кар'єру, зайняти вищу посаду, стати керівником та підвищити своє матеріальне благополуччя. Не менш важливою є саме самоосвіта для розвитку лідерство, шляхом забезпечення важливих компетенцій, а від час виконання функціональних обов'язків якість їх здійснення безпосередньо залежить від здатності службовця до самоосвіти, що розглядається як стандарт публічної служби. До прикладу, про підготовку державних службовців у Швеції, яка здійснюється в університетах, їх освіта традиційно була економічною чи юридичною, що відповідає сутності англосаксонського підходу у їх навчанні. Одержуючи професійну освіту, державні службовці мають сильну підготовку в певній сфері, але підвищення якості роботи, пов'язується із застосуванням міждисциплінарного підходу, що розширює їх можливості для успішної діяльності в управлінській сфері.

Відсутність перепідготовки явно транслює Норвегія в сфері підвищення кваліфікації посадовців, так як перемога у конкурсі надає всі підстави фахівцю для повноцінного виконання своїх професійних обов'язків. Водночас, система підвищення кваліфікації побудована переважно на самоосвіті знань та навичок в індивідуальному порядку і під час проходження тих чи інших курсів. Норвегія демонструє, що службовець самостійно може звернутися до освітньої установи та пройти навчання, оскільки послуги надають найчастіше Вищі народні школи, що проводять безоплатні курси з питань розвитку демократії, залученню громадян до участі у розвитку суспільства, створенню умов для саморозвитку, самореалізації, підготовки лідерів тощо. Отже, самоосвіта є визначальною формою підвищення кваліфікації, що розвиває лідерство, шляхом забезпечення важливих компетенцій та навик.

Німеччина відмічається серед інших країн своєю системою навчальних закладів для підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема основою в цій системі є Федеральна академія державного управління при Міністерстві внутрішніх справ. Проте специфіка та особливість полягає саме в спрямованості навчання, що пов'язується не з передачею знань, а з розвитком певного способу мислення та поведінки службовців. Під час підвищення кваліфікації перевага надається практичним заняттям, а не проведенням лекцій, чи інших занять в аудиторії, у зв'язку із чим відбувається стажування як на робочих місцях, так і за кордоном.

Аналізуючи досягнення досвіду міжнародних країн, виникає можливість на їх прикладі, до створення різних навчальних курсів та програм, що відповідають суспільним потребам. Запровадження таких навчальних програм для державного службовця повинні стати успішним інструментом для досягнення нових знань і тенденцій у сфері його діяльності, спонукаючи до самоосвіти та професійного розвитку. Таким чином, дослідження встановлює тенденцію норми та основне правило, що для отримання права на заміщення вищої посади та для здійснення успішної реалізації державного службовця, завжди першочергово виникає необхідність здійснення безперервної освіти. Тож сьогодні варто

законодавчо забезпечити системи безперервного навчання, тобто законодавчі акти, що передбачають зобов'язання державних службовців брати участь у певних програмах навчання, а також фінансування на проведення таких програм. Необхідним є створення органу з питань навчання державних службовців, тобто незалежний орган, який буде відповідати за організацію та забезпечення безперервного навчання державних службовців, розробляти плани навчання та розвитку, встановлювати стандарти якості, контролювати результати та забезпечувати доступ до необхідних ресурсів для навчання.

Враховуючи стрімкий розвиток України, питання забезпечення якісними управлінцями потребує оперативного розгляду на всіх рівнях територіального та галузевого управління - це головне завдання реформи професійного навчання державних службовців. Отже, незважаючи на всі виклики в країні, атестація державних службовців є невід'ємною складовою професійного розвитку кожного працівника в державній службі. Адже, вимоги до якості та ефективності діяльності державних службовців щоразу зростають, тому наявність високої кваліфікації та професійних навичок стає ключовим фактором у реалізації державної політики

2.2 Стан лідерського управління в НСЗУ як центральному органі виконавчої влади та рівень сформованості лідерських компетенцій

В усіх органах влади, сьогодні розвиток персоналу є ключовим фактором успішної діяльності. Забезпечення ефективного навчання, розвитку компетенцій і стимулювання працівників до постійного вдосконалення знань є важливим для здійснення службових повноважень з метою реалізації державної політики. У цьому контексті стимулювання професійного розвитку стає важливим стратегічним напрямком для лідерського управління.

Щодо основних напрямів стимулювання професійного розвитку співробітників служби, на даний момент це організація безперервної освіти та підвищення кваліфікації; впровадження сучасних стандартів освіти; інноваційні

підходи до навчання; підтримка ініціатив працівників; індивідуальний підхід до розвитку персоналу; мотивація через кар'єрний ріст; фінансове стимулювання шляхом преміювань; створення корпоративної культури навчання; впровадження програм наставництва; розвиток навичок управління. Поряд з цим, не менш вагому роль відіграє організація міждисциплінарної співпраці, підтримка наукових досліджень, соціальна підтримка, моніторинг і оцінка результатів. Наразі фокус уваги в службі націлено на створенні умов для постійного навчання службовців, зокрема участь у фахових тренінгах, семінарах, майстер-класах дозволяє отримувати сучасні знання і застосовувати їх на практиці.

Формальне навчання в НСЗУ передбачає здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів, таких як магістр або доктор філософії в галузі «Управління та адміністрування» чи «Охорона здоров'я». Натомість неформальне навчання включає участь у короткотермінових і довготермінових курсах, програмами стажування, тренінгами, майстер-класами, конгресами та симпозіумами. Актуальним є адаптація професійного навчання до сучасних вимог. Використання сучасних технологій, зокрема електронних навчальних платформ, сприяє більш ефективному засвоєнню матеріалу.

Важливо стимулювати працівників до ініціативності у навчанні. Це може включати фінансування участі у конференціях, грантових програмах та конкурсах. Крім того, доцільно створити внутрішній фонд підтримки проектів, які спрямовані на покращення професійної діяльності. Розробка індивідуальних планів професійного розвитку для кожного співробітника допомагає врахувати їхні особисті потреби та кар'єрні амбіції. План може включати обов'язкове підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій чи спеціалізацій. Наявність прозорих критеріїв для кар'єрного зростання стимулює працівників до вдосконалення.

Впроваджена система підвищення кваліфікації безпосередньо впливає на можливість отримання вищої посади, як результат це матеріальне заохочення за досягнення в професійному розвитку. Способи такого заохочення мають місце відображення в преміях, компенсаціях за навчання чи участь у конференціях.

Тобто ці фактори як результат мотивують працівників інвестувати у власний розвиток та відповідають загальній моделі компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації (Додаток Г). Тобто, вагомою частиною і фокусом діяльності потрібно приділяти побудові сприятливих умов для роботи саме спеціалістів. Підсилення тверджень щодо мотивації розвитку можливе із застосуванням сучасних актуальних методів наставництва з боку службовців, які мають значний досвід в сфері державної діяльності, зокрема професійні навички та практичні кейси, які можуть ефективно спрощувати прийняття рішень в даний момент для досягнення спільних цілей. Не менш значним для такого розвитку служать забезпечення організації спеціалізованих навчальних програм для стажерів державного сектору або новопризначений державних службовців, які ще не здобули реальний досвід в управлінні, тобто фокус спрямований на надання можливостей для здобуття додаткових знань. Забезпечення внутрішніх тренінгів та обмін досвідом між працівниками, як наслідком формують середовища, в якому навчання і саморозвиток є цінністю, чим самим сприяє професійному зростанню всього колективу. Як наслідок, всі ці чинники забезпечують безперервність знань та підтримку у професійному розвитку нових працівників. Тож лідери управління самі повинні проходити навчання з питань лідерства, менеджменту та ефективного управління колективом, що дозволить забезпечити злагоджену роботу всього колективу та ефективне впровадження нововведень.

Отже, необхідно зосереджувати пріоритети на заохочення до співпраці між працівниками різних спеціальностей, що сприяє обміну знаннями та інтеграції нових підходів у роботу. Не менш критичною ситуацією є відсутність наразі стимулювання професійного розвитку працівників. Реалізація застосування фінансової мотивації і пріоритетності цього процесу, забезпечить не лише підвищення кваліфікації колективу, але й покращення та зміцненню репутації органу виконавчої влади.

Мотивація до підвищення кваліфікації може мати різні форми, зокрема найбажаніша в умовах кризи це економічна, яка включає премії та надбавки до

зарплати. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості публічного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері публічної служби до ефективної діяльності [30, с. 118]. Окрім економічної існує ще статусна, яка пов'язана з просуванням по службі, отриманням відзнак і нагород. Неекономічні форми мотивації, як правило, пов'язані з внутрішнім усвідомленням необхідності навчання для покращення якості медичних послуг та виконання управлінських функцій, вони включають бажання володіти новими методами управління та працювати в команді.

На практиці в управлінні сьогодні дуже ефективно управління досягається через реалізацію управлінського циклу: плануєш, виконуєш, контролюєш, покращуєш. Лідер управлінець повинен вміло поєднувати різні стилі лідерства (авторитарний, ліберальний, демократичний) та формулювати цілеспрямовані завдання на основі система постановки завдань та цілей. Формування ефективного керівника реалізується через єдину систему державної політики. Співробітники регулярно відвідують семінари (очно та онлайн), що сприяє їхньому професійному розвитку.

Всі співробітники проходять щорічний професійний розвиток і беруть участь у конференціях та семінарах, що свідчить про усвідомлення значимості підвищення кваліфікації.

Таким чином, формування системи мотивації співробітників тісно пов'язане з їхнім професійним розвитком, соціалізацією, навчанням та самоосвітою, що забезпечує безперервний прогрес публічного управління.

Розвиток лідерського потенціалу яскраво транслюється на основі результативності діяльності заступника Голови НСЗУ, кандидата медичних наук, лікаря дитячого анестезіолога вищої категорії, лікаря неонатолога Сергія Петровича Лапонога. З жовтня 2021 року працює в НСЗУ, де пройшов шлях від головного спеціаліста відділу клінічного аудиту Департаменту моніторингу до заступника Голови служби.. За 2025 рік, ефективно здійснює координацію в

межах повноважень і демонструє ефективну роботу структурних підрозділів апарату НСЗУ відповідно до розподілу обов'язків. За допомогою відмінних навиків лідера зміг забезпечити координацію процесів роботи Департаменту стратегії універсального охоплення населення медичними послугами розробки і реалізації специфікацій та умов закупівлі пакетів медичних послуг за Програмою медичних гарантій медичного обслуговування населення на 2026 рік в умовах кадрового дефіциту. За його ефективного управління підготовлено звіти про результати виконання паспортів бюджетних програм «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» та «Пілотний проект щодо зубопротезування та надання планової стоматологічної допомоги окремим категоріям осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України» за 2024 рік, підготовлено пропозиції та детальні розрахунки для формування проектів паспортів бюджетних програм на 2025 рік «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» та «Надання окремих медичних послуг деяким категоріям осіб, які захищають/захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України». Разом з тим, підготовлено пропозиції до проекту Бюджетної декларації на 2026-2028 роки за бюджетними програмами за «Реалізація програми державних гарантій медичного обслуговування населення» та «Надання окремих медичних послуг деяким категоріям осіб, які захищають/захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України» відповідно до Бюджетного кодексу України. Не менш важливим здобутком є формування концепції стратегії розвитку програми медичних гарантій у 2026 році та розробка її проекту з подальшим представленням для погодження в Міністерстві охорони здоров'я України, тобто розроблено 100% проектів специфікацій та умов закупівлі медичних послуг на 2026 рік з урахуванням пріоритетності обладнання за відповідними напрямками.

Сергій Петрович забезпечив підготовку начального курсу для надавачів медичних послуг, з метою впровадження комплексних програм розвитку професійної, фізкультурно-спортивної, соціальної та психологічної реабілітації,

а також розвитку адаптивних видів спорту для відновлення та підтримки фізичного і психічного здоров'я ветеранів з урахуванням їх потреб.

У 2025 році Національна служба здоров'я України продовжила розширення та удосконалення системи автоматичного моніторингу медичних послуг. Основна увага була приділена підвищенню точності виявлення потенційних порушень та покращенню якості даних, що передаються на рівні закладів охорони здоров'я. У межах автоматичних перевірок було здійснено поглиблений аналіз за напрямками "Шкіра", "Кришталик".

Система аналізувала коректність кодування випадків, відповідність наданих медичних послуг вимогам Програми медичних гарантій, а також відповідність фактичних даних клінічним маршрутам та обсягам надання послуг. За результатами опрацювання моделювання щодо необхідності запровадження додаткових автоматичних перевірок у випадках кодування медичних послуг, що віднесені до групи «Мікрovasкулярні пересадки тканин чи шкіри, крім рук». Окремим напрямом роботи щодо лідерського управління Сергія Петровича у 2025 році було планування позапланового моніторингу щодо комп'ютерної томографії, алгоритми автоматичного аналізу формували перелік потенційно ризикових випадків, зокрема тих, де обсяг та частота КТ-досліджень могли виходити за межі клінічних рекомендацій або містити ознаки необґрунтованого повторення.

За результатами аналізу формувались пропозиції для проведення цільових позапланових перевірок у закладах, які демонстрували статистично значуще відхилення від середніх показників. Узагальнюючи дані за звітний період, НСЗУ підтвердила підвищення ефективності автоматичного моніторингу завдяки удосконаленню алгоритмів та покращенню якості даних від медичних закладів. Завдяки лідерському потенціалу та методів управління Сергія Лапонога, отримані результати аналізу стали підґрунтям для подальшого планування контрольних заходів і розвитку електронної системи моніторингу на 2026 рік.

Упродовж 2025 року представляв НСЗУ на регіональних заходах, зокрема на форумі щодо реабілітаційної допомоги у Дніпрі, де були презентовані

результати моніторингу закладів у Дніпропетровській, Харківській, Запорізькій, Донецькій та Луганській областях. Звіт охоплював типові порушення в організації реабілітаційних послуг, а також рекомендації щодо покращення доступності та якості медичної допомоги для пацієнтів.

На постійній основі у 2025 році здійснювалась взаємодія з експертами медичної галузі шляхом участі у фахових робочих групах, розробленні рішень щодо моніторингу та удосконалення механізмів оплати.

Значну увагу Лапоног приділяв комунікації з громадськими організаціями та професійними асоціаціями, що сприяло врахуванню потреб пацієнтів під час ухвалення рішень НСЗУ.

Щодо результатів лідерського управління Рябця Олександра Володимировича-заступника Голови НСЗУ з питань впровадження цифрових технологій, варто відмітити ефективну координацію в межах повноважень, роботи структурних підрозділів апарату НСЗУ відповідно до розподілу обов'язків, а саме забезпечено координацію ефективної роботи інфраструктури НСЗУ, розвитку інформаційних технологій, електронної системи охорони здоров'я та аналітичного забезпечення, управління та координація криптографічного та технічного захисту, кібербезпеки, кіберзахисту та безпеки інформаційних технологій (в межах виділеного фінансування). Окрім цього, під керівництвом та фаховістю Олександра Володимировича, спеціалісти НСЗУ налаштовували систему для проведення закупівлі послуг на 2025 рік, тобто це свідчить, що протягом 2024 та 2025 року всі підготовчі роботи з точки зору інформатизації виконувались відповідно до планів роботи служби. Здійснено заходи щодо нівелювання впливу форс-мажорних обставин в країні на функціонування електронних систем, саме управлінська робота Рябця Олександра забезпечила відновлення працездатності сервісів в продовж 24-х годин. Не менш вагомим досягненням успішного управління в службі стало забезпечення ефективного функціонування та розвитку електронної системи охорони здоров'я (далі - ЕСОЗ) та впроваджено наступні проекти розширення її функціональних можливостей.

Підсумовуючи можна свідчити, що результат діяльності управлінця через досягнення всіх стратегічних цілей є основним показником ефективного лідерського потенціалу та засвідчує сильну позицію в сфері управління командою.

Таким чином, підвищення кваліфікації є важливим елементом розвитку індивідуального лідерства, що забезпечує як професійний ріст, так і підвищення якості медичних послуг, тобто передбачає впровадження низки заходів.

Серед них важливими є: впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів; забезпечення ефективного управління ресурсними потоками та контролю якості медичної допомоги; дотримуватись чіткої ієрархії в управлінні установою; заохочення працівників через різні форми визнання, наприклад шляхом вручення нагороди та грамоти; організація заходів, що сприяють розвитку професійних навичок та командного духу. Отже, всі ці заходи дозволяють розробити програму для підвищення ефективності використання ресурсів і вносять корективи до доходної та видаткової частини кошторису, змінюючи показники, що характеризують мету та нормативи витрачання ресурсів. Крім того, контроль за системою підвищення кваліфікації повинен здійснювати Голова НСЗУ та його заступники через виконання стратегічних завдань всією службою.

2.3 Розвиток та впровадження лідерських підходів у діяльності державних службовців

Лідерство є важливим компонентом ефективного управління в сучасних умовах для служіння спільній суспільно значимій меті та цінностям. Вагоме місце в даному аспекті посідає визначення стратегії управління, яка безпосередньо забезпечує досягнення ключових цілей. У Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року констатовано, що якість підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців не відповідає сучасним викликам [19, с. 190]. Оскільки в даному

конспекти на перше місце ставиться раціональне використання ресурсів і потенціалу працівників, лідерство публічного управління сприяє регулюванню управлінських процесів, забезпеченню дотримання норм і створенню організаційної культури в організації. Не меншу роль відіграє правове підґрунтя для впровадження ефективних управлінських практик, що є особливо важливим у сферах, які потребують високої відповідальності, а лідерство є одним із ключових факторів, які визначають успіх органу влади та інституцій.

Розвиток лідерських навичок стає важливим стратегічним напрямком для зміцнення корпоративної культури в сьогоdnішніх умовах не лише нашої країни, а і в світі, де конкуренція стає все більш жорсткою, а саме управлінці лідери і прямо впливають на поведінку працівників, разом з тим саме вони формують цінності організації та сприяють досягненню її цілей. Зі сторони лідерського управління забезпечується зміцнення корпоративної культури, яке базується на створенні атмосфери довіри, взаємоповаги, співпраці та натхнення, оскільки лідери є першочерговими провідниками корпоративної культури, вони визначають стандарти поведінки, формують організаційні цінності та впливають на мотивацію працівників. Шляхіна Г.В. в своїх дослідженнях, пов'язує розвиток лідерського потенціалу державного саме з безперервним професійним навчанням, мотивацією та впровадженням компетентнісного підходу в управлінні персоналом [41, с. 221].

Управлінські лідерські навички допомагають керівникам ефективно спілкуватись з командою службовців в органах публічної влади, що сприяє професійному розвитку працівників і створювати умови для їх залучення у процес досягнення організаційних цілей. Формування відмінної корпоративної культури в інституції відображає спільні цінності, принципи та норми поведінки, які об'єднують працівників в одну команду. Вона впливає на продуктивність та загальну атмосферу в колективі. Наявність навички конструктивного управління конфліктами є вагомою та значимою аби на практиці перетворювати ці конфлікти на можливість для зростання та розвитку.

Управлінець, який підтримує творчість і новаторські ідеї, сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптацію до змін, а також сприяє професійному зростанню працівників, підтримуючи їхнє навчання, підвищення кваліфікації та саморозвиток. Вагомий внесок лідера в побудові культури довіри, відкритості та співпраці, що сприяє підвищенню продуктивності працівників, а для зміцнення корпоративної культури необхідно впроваджувати програми розвитку лідерських навичок, зокрема ту можна використовувати різноманітні тренінги та семінари. Організація навчальних заходів фокусується розвиток управлінських компетенцій, комунікативних здібностей та емоційного інтелекту, а залучення досвідчених лідерів до наставництва молодих керівників для передачі знань і практичного досвіду.

Ключовим фактором є регулярний зворотний зв'язок від працівників і колег, що надає лідерам ідентифікувати сильні сторони та сфери для вдосконалення. Надання можливостей працівникам спробувати себе в різних ролях, щоб розвивати багатогранні лідерські навички та стимулювання до проходження онлайн-курсів, участі у нарах та читання літератури, в сукупності теж є ключовими елементами процесу розвитку лідерського потенціалу державного управління. Корпоративна культура відіграє важливу роль у формуванні лідерів, зокрема створює середовище, в якому працівники можуть розвивати свої лідерські якості, отримувати підтримку від керівництва та брати на себе відповідальність за досягнення спільних цілей. Успішна корпоративна культура мотивує працівників демонструвати ініціативу та працювати з метою якісного досягнення стратегічних цінностей організації.

Розвивати лідерські навички важливо для формуванні та зміцненню корпоративної культури всієї організації, адже важливим аспектом є створення атмосфери довіри, взаєморозуміння та натхнення. Лідер впливає на робочу атмосферу та колектив, від цього напряму залежать спільні результати діяльності організації. Тож пріоритетним є саме інвестування в напрямок розвитку лідерства, з метою підвищити ефективність роботи. Разом з цим, це надає сталу можливість стало розвитку корпоративної культури. Ключовими чинниками

розвитку являються співпраця, а також орієнтованість на спільні стратегічні цінності інституції.

Першочергово для забезпечення розвитку лідерства постає необхідність впровадження системи наставництва, організація тренінгів з розвитку лідерства, ротація посад та делегування. З поміж іншого, впровадження наставництва є одним із найефективніших способів розвитку лідерських навичок у державній діяльності. Це створює можливість для молодих фахівців отримати підтримку та розуміння від колег, які вже зіткнулися з подібними викликами, що у свою чергу формує культуру взаємодопомоги у колективі.

Такі заходи як тренінги спрямовані на розвиток лідерських компетенцій – є ключовою складовою формування лідерів, фокус уваги формує можливість учасникам вивчати основи емоційного інтелекту, управління стресом, прийняття рішень і формування команд. Навчальні програми включають теоретичні знання та практичні вправи, що імітують реальні ситуації, що досліджено як найефективнішим методом навчання. Як результат, участі в тренінгам дають можливість одразу застосовувати отримані знання у повсякденній роботі чим сприяє загальному підвищенню впевненості у своїх лідерських якостях і допомагає краще розуміти потреби колективу.

Не менш важливим кроком у розвитку лідерських навичок управління покладено на підходи стимулювання до самонавчання працівників, оскільки заохочення до участі у професійних конференціях, семінарах, онлайн-курсах чи читанні літератури з лідерства сприяє розширенню світогляду та підвищенню кваліфікації. Професійні заходи або конференції на тематику діяльності в певній сфері дозволяють обмінюватися досвідом з іншими фахівцями, вивчати нові підходи та ділитися власними напрацюваннями. Самонавчання та саморозвиток є цінністю в організації, даний підхід надає можливість створенню мотиваційного середовища, що як наслідок допомагає формувати лідерів, готових до змін і сучасних викликів.

Отже, всі дослідженні підходи та методи забезпечують системний підхід до розвитку лідерських навичок, що сприяє покращенню якості управління,

підвищенню рівня мотивації працівників та створенню позитивної корпоративної культури.

Досліджено, що створення та правильне використання кадрів в публічному управлінні необхідне для виконання реформ державного управління. Для здійснення ефективної системи управління людськими ресурсами необхідно мати лідерські якості з урахуванням навичок, особистих якостей, знань щодо формуванню корпусу лідерів-управлінців. Важливу роль у становленні системи, за якою ефективно працювало суспільство і здійснювало свою діяльність, покладено саме на лідерів як основних елементів в успіху різних галузей, від бізнесу до політики, від спорту до науки.

Соціальні компетенції лідера включають здатність до спілкування, співпраці, емпатії, прослуховування, розв'язання конфліктів та створення позитивної атмосфери в команді, надають можливість підтримувати взаємозв'язки зі своїми підлеглими та іншими членами команди, сприяють збереженню мотивації та підвищенню ефективності роботи.

Професійні компетенції - це стратегічне мислення, управління проектами, фінансовий менеджмент, розвиток бізнесу та інші професійні знання та навички, допомагають досягати мети та успішно керувати командою. Усі ці компетенції взаємодіють одна з одною та доповнюють одна одну, і їх успішна реалізація може допомогти лідеру стати ефективним і впливовим в своїй сфері.

В сучасних умовах лідер повинен мати здатність працювати в команді, співпрацювати з різними людьми та керувати взаємодією між ними. Відзначається необхідність мати відмінні комунікативні навички, які дозволяють ефективно спілкуватися з підлеглими, колегами та партнерами. Наявність мотивації для досягнення ключових результатів та здатність формувати та досягати стратегічні цілі. В сучасних умовах важливо вміти адаптуватися до змін та ефективно їх керувати, реагувати на непередбачувані ситуації та швидко приймати рішення, разом з тим, вагомим є навички ефективного вирішення конфліктів для досягнення позитивних результатів.

Ця загальна характеристика лідерства з його ключовими компетенціями, можуть бути використані для розвитку лідерських навичок та планування процесу розвитку персоналу в організації. Міжнародний досвід свідчить про те, що в сучасних умовах широко розробляють та запроваджують програми лідерства, які постійно вдосконалюються, а за цими програмами у сферу публічного управління проводиться набір або зарахування до кадрового резерву. Незважаючи на це, маючи великий інтерес до проблеми лідерських компетенцій, особливо, в розрізі керівних кадрів, остання ще не знайшла належного відображення і розвитку як у теорії, так і в практиці публічного управління.

Таким чином, ці фактори надають логічний висновок, що на сьогоднішній день не існує універсальних компетенцій лідерства для всіх країн світу. Лідерські компетентності можуть мати різний контекст в різних країнах, враховуючи що культура, традиції та інші фактори можуть впливати на те, як вважається ефективним лідерство. Але існують загальноприйняті міжнародні рекомендації та стандарти щодо лідерських компетенцій які визначають ключові навички, які потрібні для ефективного керівництва на різних рівнях. Отже, такі міжнародні стандарти можуть слугувати вихідною точкою для створення національних рекомендацій у системи публічного самоврядування в Україні.

Розроблена Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Програма розвитку лідерства, започаткована у 2014 році, продовжує діяти і досі, включаючи різні заходи та ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації державних службовців, тобто Програма забезпечує процес розвитку їх знань та навичок у відповідності до сучасних стандартів та вимог. Для досягнення цих цілей, Україна зобов'язана проводити реформи у сфері адміністративного управління та державної служби, спрямовані на досягнення комплексності та системності в управлінні. Що впливає на організацію управлінських процесів таким чином, щоб вони були чіткими та ефективними.

Україна також створювати ефективну систему контролю за виконанням завдань та застосуванням принципів управління в рамках реформи державного

управління та державної служби, оскільки виконання зобов'язань перед Європейськими стандартами. Запровадження європейських підходів до формування лідерства в публічному управлінні України передбачає розвиток інноваційного мислення, орієнтацію на сервісну модель та підзвітність влади суспільству [3, с. 66]. Це надає можливість розвитку демократичних принципів у державному управлінні та державній службі, включаючи прозорість, відкритість та відповідальність перед громадянами та запобігти корупції та іншим негативним явищам, які можуть перешкоджати ефективному функціонуванню держави.

Таким чином, для успішного кадрового забезпечення органів державної влади необхідно постійно вдосконалювати систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, залучати нові технології та підходи до навчання, забезпечувати доступ до інноваційних навчальних матеріалів та ресурсів. Крім того, потрібно забезпечувати стимули для самовдосконалення державних службовців, такі як фінансову підтримку для навчання та підвищення кваліфікації, можливість участі в міжнародних проектах та програмах обміну досвідом.

Тож сучасна національна політика має бути орієнтована на спеціалізацію та легалізацію, але аналіз виявляє що часто статус-кво кадрового складу державних органів не відповідає вимогам часу, зокрема, це стосується перепідготовки персоналу та підготовки до підвищення кваліфікації. Крім того, чинна законодавча база не дозволяє повноцінно розвинути систему безперервного навчання державних службовців, разом з тим, може бути обмеженням у розвитку системи безперервного навчання державних службовців.

Отже, для того щоб забезпечити ефективне навчання та розвиток кадрів державного управління, зокрема здійснювати розвиток лідерського потенціалу в управлінні, потрібні певні правові акти, що передбачають всі ці ефективні можливості а також зміни та вдосконалення в діючій законодавчій системі країни, адаптуючи до потреб та сучасних умов.

РОЗДІЛ 3

ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ЗА МІЖНАРОДНИМ ДОСВІДОМ

3.1 Концепції розвитку ефективного лідерства публічних службовців в публічному управлінні в сучасних умовах

Наразі існує нагальна потреба в балансі між технологіями та людським фактором, що створює парадокс штучного інтелекту та інновацій. Це пояснюється тим, що в сучасному світі штучного інтелекту роль лідерів ще ніколи не була такою важливою для досягнення успішних результатів на роботі. У рамках дослідження встановлено, що у всіх галузях і функціях, лідери стикаються з етичними складнощами, пов'язаними зі штучним інтелектом, а службовці державного сектору стурбовані безпекою роботи та наглядом, виводячи ці питання на перший план. Важливим лишається питання застосування штучного інтелекту, який обіцяє більшу ефективність та інновації, але треба враховувати, як ці технології впливають на життя та досягнення стратегічних цілей в цілому.

Від початкового захоплення та експериментів до більш продуманих, практичних та етичних застосувань - такий шлях пройшов етап введення штучного інтелекту в інтерпретації в робочі функції. Як наслідок, за останній рік, ця зміна має більший потенціал впливу на команди і може спричинити дискомфорт для тих, хто віддає перевагу традиційним методам роботи. Проте лідери управління відіграють важливу роль у забезпеченні балансу між зосередженням на людському аспекті роботи службовців та потенціалом штучного інтелекту.

В умовах сучасних проблем та криз, лідери повинні визнати силу штучному інтелекту, яка слугує в посиленні, а не в заміні людських зав'язків, оскільки навички міжособистісного спілкування важливіші, в успіху досягнуть ті організації, які використовують його для розширення можливостей

співробітників і сприяння співпраці, інноваціям і довірі. Зважаючи на умови військового стану в країні, робота службовців адаптується, зазвичай частково змінюється на дистанційну форму співпраці. Це виявляє перехід до гібридної та віддаленої роботи, де не менш важливим є вміння побудови та налагодження командної співпраці.

Оскільки свідомо, що багато інституцій, де працівники розподілені по різних локаціях і часових поясах, традиційні способи побудови взаєморозуміння та сприяння рівноправному досвіду сьогодні застаріли і нагально потребують змінення, відповідно до сучасних підходів та потреб. Здатності лідерів підтримувати міцні зв'язки та співпрацю в гібридних або віддалених умовах, свідчить про те, що в таких умовах управлінець може набагато ефективніше виконувати свої завдання та тісно співпрацювати над загальними рішеннями, аніж працівник в офісі.

Дослідження в 2025 року виявило, що лідери, які керують гібридними та віддаленими командами, майже в три рази частіше готові сприяти налагодженню зав'язків серед співробітників. Це свідомий виклик традиційній думці про те, що співпраця залежить від особистої взаємодії, оскільки лідери управління сьогодні намагаються постійно піклуватись та цікавитись самопочуттям своїх співробітників. Тим сам це свідчить про позицію підтримки довіри, що налагоджує та допомагає розвивати позитивні зв'язки з членами своєї команди.

Тобто, модель будується таким чином, що зміцнюючи довіру та лояльність, ці лідерські зв'язки сприяють співпраці та позитивному досвіду співробітників.

В сучасних умовах, змінюється дискусію про необхідність завершення етапу дистанційної роботи та необхідності повернення до офісу, оскільки те, що роблять лідери, має більше значення, ніж те, де вони працюють. Проблемаю керівників стає хибна дилема: або обмежити кадровий резерв і повернути співробітників до офісу, або залучити більше талантів, використовуючи віддалену роботу, але ризикувати згуртованістю команди. Очевидно, що працівникам не обов'язково обирати ту чи іншу крайність. Найуспішніші лідери цінуючи гнучкість співробітників і водночас сприяючи зв'язкам і співпраці,

застосовують збалансований підхід, що дозволяє їм створювати гнучкі, інноваційні команди, які процвітають будь-де.

Враховуючи складну кризову ситуацію в країні, формування лояльності до державного кадрового ресурсу тепер вимагає не лише якості, але й цінності та актуальності у кожній взаємодії. У цьому середовищі інституції повинні швидко змінюватися, розвиваючи свої стратегії, пропозиції та внутрішню культуру, щоб залишатися максимально ефективними, а лідери перебувають на передовій цих змін, спрямовуючи свої команди до сприйняття гнучкості та адаптивності як ключових сильних сторін.

Одна із важливих тенденцій розвитку підходу лідерства в управлінні є побудова культури співпраці, лідери можуть об'єднати свої команди спільною метою, це робить команди здатними швидко реагувати на постійні зміни, розширювати межі інновацій та забезпечувати результати стратегічних цілей що постійно змінюються та доповнюються новими потребами країни. Міцні міжособистісні зв'язки в команді мають важливе значення для розблокування цього рівня реагування, зокрема коли члени команди відчують зв'язок і згуртованість, вони додають у свою повсякденну роботу креативність, проникливість і гнучкість.

Все це надає можливість перетворити свої команди на адаптивну силу, готову долати складнощі зі спритністю та стійкістю, ключовим фактором тут є розуміння лідерами силу цієї соціальної динаміки. Зрештою, майбутнє належить тим, хто зможе використати людські зв'язки для стимулювання адаптивності та інновацій, оскільки відбуваються зміни в управлінні, лідери, які надають пріоритет цим зв'язкам, формуватимуть організації, що процвітатимуть в умовах невизначеності.

Сьогодні досить велика боротьба за виявлення нових лідерів і закриття лідерських ролей, пояснення цієї проблеми полягає в скороченні кількості лідерів в сучасних умовах. Як наслідок, інституції ризикують стабільністю командних зав'язків і якістю командної роботи. Не лише службовці, а і управлінці із збільшенням стресу та ізольованості лідерських ролей втрачають залученість до

роботи. Це впливає на продуктивність, а довіра, яка об'єднує команди, починає руйнуватися. Це свідчить про значну системність зусиль, яких вимагає лідерство. Це призвело до появи відносно нової кризової нажаль тенденції свідомого звільнення від керівництва. Як наслідок, значна частина молодшого покоління службовців обирають альтернативні кар'єрні шляхи, наприклад, підприємництво, замість традиційної управлінської кар'єри в органах державного управління. Ця зміна тенденцій є певним кроком для довгострокового ризику організаційної стабільності. Свідомо, що без достатньої кількості добре підготовлених лідерів, які готові взяти на себе відповідальність, наслідки вигорання і роз'єднаності, ймовірно, будуть каскадними. Незважаючи на те, що сьогодні ці зміни є глибокими, вони не є нездоланими, у зв'язку з цим твердженням виникає потреба інституцій в переосмисленні у вихованні, розвитку та підтримки лідерів.

Зважаючи на ці кризові тенденції, державному управлінню варто сфокусувати та посилити роботу над створенням стійкого лідерського конвеєру шляхом інвестування в структури та культури, які надають пріоритет добробуту, стійкості та відчуттю зв'язку між лідерами. Варто створити міцніший фундамент для майбутнього управління, зокрема необхідно впровадження основні підходи та методи, які зміцнюють командні зв'язки та створюють більш стійкі, згуртовані організації. Важливим аспектом є потреба розбудови довіри через гнучкість, емпатію та прозорість.

Довіра має важливе значення для зв'язку, і вона зміцнюється завдяки гнучкості, розумінню та відкритій комунікації, а найефективніші лідери – це емоційні та надзвичайно розумні лідери, які діліться власними викликами та досвідом. Це створює культуру відкритості та автентичності, а лідери створюють сприятливе середовище, де члени команди відчують, що їх бачать, чують і цінують. Використовуючи такі підходи це надає можливості покращення, а не погіршення стосунків у команді.

Як у віддаленому, так і в гібридному робочому середовищі технології повинні слугувати мостом, ключовими знаряддями якого являються інклюзивні

інструменти що підтримують співпрацю, зокрема якщо використовувати продумано штучний інтелект в даному підході, це може посилити командні зв'язки, а не замінити їх. Ключовими наслідками нових підходів наставництва та менторства є заохочення нових талантів до розгляду лідерських ролі. Ще однією важливою формою побудови є сприяння співпраці та психологічній безпеці для створення гнучких команд.

Оскільки, створюючи середовище, в якому члени команди почуваються в безпеці, висловлюючи ідеї, зважено ризикуючи та без страху навчаючись на невдачах, вони розкривають колективний інтелект та творчий потенціал команди. Психологічна безпека та співпраця допомагають командам швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та реагувати на ринкові зміни.

Не менш важливим в сучасних умовах є підхід у питаннях здоров'я та балансу між роботою та особистим життям. Вдалий баланс подають позитивний приклад, що сприяє зміцненню довіри та взаємоповаги в організації. Це позитивно впливає на виконання службовцями своїх посадових обов'язків, у зв'язку із чим не виникає неформального порушення балансу.

До прикладу, співробітники не надсилають електронні листи в неробочий час з вимогою їх термінового візування чи погодження, не створюють робочі наради у вихідні, дотримуються рамок тайм менеджменту та виконують доручення та свої повноваження в чіткі терміни. Відкрито надаючи пріоритет власному добробуту, лідери створюють психологічно безпечне середовище, в якому члени команди відчують, що мають право робити те саме. Тим самим ця концепція створює та зміцнює людський зв'язок у команді, разом з тим, на практиці це допомагає за відсутності лідера управління, активізуватися членам команди та взяти на себе нові обов'язки та розвивати свої навички.

Отже, застосовуючи ці стратегічні підходи та заходи, лідери можуть створити згуртовану культуру. В такій команді всі учасники як результат, відчують себе залученими та готовими разом долати виклики майбутнього. У зв'язку із сучасними тенденціями та можливістю розвитку нових підходів, які забезпечать більш ефективність, інституції повинні застосовувати їх до розвитку

лідерства, вийти за рамки традиційного навчання і створити комплексні системи підтримки. Зрозумілою є ідея, що все це в сукупності надає можливість лідерам процвітати в умовах, що стають дедалі складнішими, для цього необхідні професійні інструменти, навчання та наставництво для вирішення різноманітних викликів, з якими вони стикаються щодня.

В свою чергу інституції повинні визнавати і винагороджувати лідерів, які надають пріоритет зв'язкам і довірі, оскільки це створює культуру, в якій лідери вмотивовані інвестувати у свої команди. На відміну від стереотипних поглядів дослідження, за останні роки управлінське лідерство має бути стійким кар'єрним шляхом, щоб залучати та утримувати таланти нового покоління. Тобто нові підходи стверджують що варто перетворювати концепцію управлінського лідерства на збалансовану систему, де вони відіграють значну роль, це допоможе залучити найкращі таланти та заохотити їх залишитися в державному управлінні.

Суттєвий вплив мають інвестиції управлінських лідерів, що як результат розвиває стійкі команди, а це в свою чергу відкриває можливості до інноваційних аспектів та зміцнюють зв'язки в органі державного управління, як результат це вирішує сьогодні ряд криз та створює опір виникненню ряд проблем, оскільки вибудовується так званий фундамент для успішної навігації у завтрашніх змінах.

Отже, як результат проведеного аналізу, виявлено певні тенденції лідерства в публічному управлінні, проте всі вони тенденції вказують на єдину істину, що в умовах впровадження штучного інтелекту, гібридної роботи, гнучкості праці та проблем наступництва, саме ефективність лідерства визначати прогрес розбудови та відновлення публічного управління у всіх сферах.

Виявлено, що лідери управлінці, що вибудовують особисті зв'язки, цим самим забезпечують розвиток стійкі, інноваційні команди, здатність розвитку в професійній діяльності. Це свідчить, що в умовах війни в країні, інституціям державного управління важливо фокусувати увагу на розвитку лідерського управління.

В результаті проведеного дослідження, можна узагальнити елементи сучасних концепцій розвитку ефективного лідерства, проте варто виокремити новий підхід до значної ролі в плануванні діяльності публічних службовців в публічному управлінні. Професійна діяльність лідера забезпечує інструменти для можливості заздалегідь визначати порядок діяльності. А дій, які потрібні для досягнення поставленої мети або це оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставленої мети, саме відображають вміння правильно планувати. Це свідчить про важливість фокуса уваги саме на систематизації та визначення ключових параметрів своєї діяльності. Цей інструмент складається з елементів, реалізація яких надає пріоритетність до розвитку своїх компетенцій.

Реалізувати послідовність можливо за наявності прагнень до змін. Так зване бажання управлінця в досягненні консенсусу як саме розвивається інституція, якою її є мета, місія, візії для діяльності в реалізації державної політики. До прикладу, місія НСЗУ полягає в створенні системи, в якій кожна людина має вільний, безкоштовний доступ до необхідних медичних послуг, які повинні бути належної якості без ризику потрапити у фінансову скруту, а візії зосереджують увагу на людині, яка отримує в результаті ці послуги – пацієнт в Україні.

3.2 Інноваційні практики вдосконалення компетенцій розвитку лідерської позиції в державній службі

Розробка Девідом Аленом Колбом, опублікована в 1984 році модель “Цикл Колба”, широко застосовуються в сучасних умовах, особливо в умовах постійного безперервного навчання службовців у зв’язку з кадровими потребами в умовах воєнного стану в країні. Цикл поділений та реалізується в основних етапах . Конкретний досвід – це зв'язок з необхідним новим пошуком рішень, коли стикаємося з ситуацією, за якої старі підходи нажалі вже не працюють, тому аби вирішити цю проблему, слід діяти по-новому. До прикладу, стажування, виконання нової складної задачі, покладення виконання обов’язків нового

функціоналу, переговори або розгляд звернень чи скарг громадян, кризові комунікації. Рефлексивне спостереження – службовець після отриманого досвіду повинен аналізувати його з метою виявити наслідки прийняття рішень чи події, яка відбулась, розуміння зворотного зв'язку, звітування, перегляд ситуації та обговорення з колегами. Тобто отримавши певний досвід, слід зрозуміти, як далі вірно діяти. Абстрактна концептуалізація – перші два рівні, які складаються з досвіду та рефлексії перетворюються на висновки та ключові варіанти ефективних рішень, теорій, моделей. Тобто рівень, коли відбувається узагальнення двох перших рівнів досвіду та моделі. Згідно з планом Колба, період навчального процесу слугує для генерації ключових ідей, створення взаємозв'язків і додавання нової інформації про те, як все відбувається в сфері, що вивчається. Активне експериментування – це рівень впровадження змін, знань та концепцій коли вирішується завдання у новий спосіб для перевірки їх ефективності. Завершальним елементом є перевірка того, наскільки концепція застосовна до конкретних ситуацій, тобто у того, хто навчається, формується новий досвід. Надалі можна спостерігати замикання циклу.

Практично можна дослідити як “лідер” використовує цикл Колба у своїй роботі, до прикладу аби навчити тестувати специфікації людину, яка до цього часу їх не тестувала. Сперш надати для тесту специфікацію, на основі чого зробити ревію на цей вид тестування і надати якісний фідбек. Разом із зворотним зв'язком, можливо простежити на що спирався лідер, що виділяв і на що зосереджував увагу. Після цього надати додаткові матеріали для навчання але потім знову дати на тестування специфікації.

Щодо підсилення та розвитку лідерства варто вирізняти з поміж інших ефективну методику Бенджаміна Блума, де він надає системну ієрархію, яка складається з опису освітніх рівнів, з метою досягнення навчальних цілей від найпростіших до найскладніших. Згідно з таксономією Блума, навчання — це не просто запам'ятовування будь-яких фактів, це чіткий аналіз та його оцінка. Тут ключовим досліджується що при плануванні навчання, варто створювати плани розвитку, тобто одразу визначити на який рівень варто вивести лідера, що саме

він повинен робити в певній сфері. Щодо опису рівнів, на першому етапі знання являються основою, тим паче в сучасних умовах коли практично будь-яка інформація є в мережі доступною, цей рівень знань містить як запам'ятовування, так і представлення інформації. Тобто під сумнівом можна досліджувати перших рівень, проте всі, не лише публічні управлінці починають свій шлях саме з нього. Більшість курсів, навчальних програм та тренінгів з самоосвіти зараз саме заточені під цей рівень. Розуміння – рівень процесу практичного сприйняття впорядкування, узагальнення, перекладу, надання описів і викладення основних ідей. Для створення певної ідеї це здатність аналізувати зв'язки та застосовувати нові концепції. Це певний ключ моделювання та впорядкування. Застосування - рівень демонструє перехід від теорії до практики, ключові дії, процес використання отриманих знань для вирішення питань у нових ситуаціях. Тут імплементація процесу відбувається застосуванням набутих знань, фактами, техніками й правилами.

Рівень аналізу передбачає вивчення та деталізація знань, даних зібраних в певну основу інформації на складові частини. Відбувається процес визначення того, як частини співвідносяться одна з одною, з поміж іншого відбувається виявлення мотивів або причин, створення висновків і пошук доказів на підтримку узагальнень. Характеристики аналізу містять: розбір елементів, аналіз відносин та організації. Оцінювання - під час використання різних факторів для створення нових прогнозів чи теорій, відбувається перехід на цей рівень. Синтез або створення – це рівень, перехід який відбувається коли під час навчання лідер виходить за рамки того, що він засвоїв, зрозумів, проаналізував та застосував. На цьому рівні створюються нові підходи та процеси для вирішення проблематики чи питання.

Як ефективно використав таксономію Блума на практиці для підсилення лідерської позиції та авторитету в державній сфері? Для досягнення нових рівнів розвитку недостатнім є фактор виконання технічних завдань кілька разів. Тут слід зосередитись на багатьох спробах та пошуках її ефективного рішення. Однією із вагомих кризових викликів в публічному управлінні сьогодні

єпроблема формування самовідданої команди та розвиток та реалізація автоматизованої стратегії органів влади. З точки зору таксономії Блума, рівень аналізу здійсню лідер коли фокусується на бажанні розвивати в команді своєї організації здатність використовувати різні підходи до виконання службових обов'язків та впровадження змін.

На основі аналізу теорій науковців, які проводили дослідження атестації лідерства державних службовців, серед яких можна зазначити В.І. Курилова. Досліджено, сформовано думку, що варто використовувати саме завдання високого рівня абстракції, до прикладу: аналіз процесів забезпечення якості надання послуг в управлінні або департаменті відповідної сфери з визначенням їх сильних та слабких сторін. Після цього порівняти процеси поточні з попереднім досвідом та аналізом, з метою відокремлення ключових відмінностей для пропозиції поліпшення стану процесів. Це підхід, який варто застосовувати для переходу від рівня застосування до рівня аналізу, і звідси можна рухатися в наступних напрямках, тобто до оцінювання і синтезу. Важливо, щоб керівники лідери на державних посадах володіли низкою вмінь та навичок за для підтримки та подальшого розвитку. Ця концепція яскраво транслює етапність засвоєння нових знань та навичок у вигляді циклу. Тобто модель від отримання власного досвіду, через його осмислення та засвоєння, усвідомлення його недостатності. А також через бажання навчитися більшого та абстрактну концептуалізацію. Зокрема і через засвоєння нових ідей та теорій, до застосування на практиці, де нова теорія проходить перевірку на придатність, власне тут у людини з'являється новий досвід, і цикл повторюється.

В основі ідеї саморозвитку лідерства в публічному управлінні, фокусується розробка індивідуального плану розвитку з метою фіксації що саме і в яких напрямках потрібно досягти результатів. Очевидно, що розділивши великі цілі на дрібні кроки, цілком реально досягнути успіху та значного прогресу. Саморозвиток постійно підвищує рівень професійних знань, як результат це покращує результати роботи лідера. Оновлення пріоритетів підсилює власну мотивацію до розвитку та змін, а також надихає командну. Вибір актуальних

інструментів та методів управління повинен не залишатись поза увагою, оскільки саме від вірного вибору залежить результат діяльності і фактор ризику, які також впливають на результат. Користуватися цими інструментами з особливою зацікавленістю та найбільшою користю можливо лише в результаті правильного підбору.

Сучасні рекомендації щодо саморозвитку лідерського потенціалу шляхом планування та проходження навчальних курсів онлайн чи офлайн; опрацювання найбільш пріоритетних книг, конференцій, та інші способи мікро навчання по найцікавіших напрямках; звернення до консультації, менторство та наставництво до колег та авторитетів у суміжних сферах; вірно розставлені власні пріоритети: все і одразу — тут існує ризик себе виснажити, не досягти поставлених цілей та навпаки, де мотивувати себе; відслідковування за реалістичністю запланованих кроків — співставлення зі життєвою ситуацією. Все це засвідчує значимість особистого розвитку як лідерської відповідальності та мотивації.

Державні органи влади передбачають необхідність в розробленні методичних рекомендацій для запровадження системи наставництва, що сприятиме систематизації та прискоренню процесу адаптації до роботи державних службовців, по відношенню до яких застосовується наставництво. Разом з тим, формується необхідність в наданні методичної і консультативної підтримки, що забезпечить професійний розвиток, спрямований на формування знань та вмінь, необхідних для забезпечення службової діяльності на високому професійному рівні.

Сьогодні, коли лідери міняють директивне управління, а навчання замінює інструкції, менторство стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії та практично підтримує контекст, який значно впливає на успіх у державній службі, оскільки є одночасно цілісним і адаптивним. Його можна розглядати як природне колесо лідерського потенціалу, яке здатне запустити механізм успішного втілення корпоративної стратегії. Мета менторства — це самовдосконалення та самоуправління, через позитивний взаємний досвідом, що є одним з основних елементів нематеріальної мотивації.

В умовах війни менторство публічної служби стало це критично важливим засобом та ключовим інструментом збереження державної стійкості. Це системний механізм професійного розвитку, який допомагає підготуватись до кризових ситуацій, враховуючи ситуацію в країні, це наразі є над актуальним методом саморозвитку. Разом з тим, методика сприяє збереженню інституційної пам'яті, передачі критично важливих навичок. Концепція спрямована підвищити рівень психологічної стійкості та забезпечити ефективне управління навіть у кризових обставинах. У зв'язку з чим, в значного дефіциті ресурсів, визначено, що використання менторства є найбільш оптимальним варіантом для розвитку професійного потенціалу публічних службовців.

Для максимального покращення особистої продуктивності, в державному секторі часто використовується коучинг, який здійснюється на сприянні розвитку та набуттю нових професійних навичок. Одним із ефективних результатів діяльності коучингу є покращення розуміння себе та впливу на інших, особливо на людей, потреби яких різняться від їхніх. Українська дослідниця І. Поліщук, трактує свою унікальну думку, про те що головним у коучингу спочатку варто з'ясувати у людей, які зміни на краще вони хотіли б бачити у своїй поведінці, взаємовідносинах і навичках взаємодії. І лише послідовно, наступним етапом починати розвивати їх самосвідомість і особисту відповідальність. Відповідно до досліджень В. В. Карлової, саме самосвідомість і є основою державотворення. Саме тому, сьогодні коучинг слугує ефективним каталізатором загальнодержавних змін.

В цьому цілеспрямованому процесі розвитку потенціалу співробітників, який проводиться коучем, що сприяє максимізації їх результативності та успішній діяльності компанії, варто зосередитись саме на коучі, оскільки його функція є ключовою в процесі, що допомагає розвивати лідерські компетенції. Методика в застосуванні в державному секторі дозволяє розкрити професійний потенціал державних службовців, створити програму їх індивідуального розвитку, підвищити якість і обсяг їхнього внеску до загального результату діяльності органу державної влади.

Сьогодні лідерство замінює директивне управління, а навчання замінює інструкції. Враховуючи всі обставити, коучинг стає загальнодоступною основою корпоративної стратегії, враховуючи динаміку сучасного середовища. Він пропонує та практично підтримує контекст, який значно впливає на успішність органу влади, зокрема в якості послуг, прозорості, виконання стратегічних цілей, пріоритетних завдань, реформування та задоволеністю населення. Крім того, коучинг допомагає державній службі швидко і реагувати на зміни динамічного сучасного середовища. Європейські школи визначають коучинг як впливовий метод на розвиток лідерського потенціалу управління.

В 2023 році українцям презентували створення і старт Школи гендерного мейнстрімінгу, Вища школа публічного управління започаткувала цей проект з метою розвитку навчання та розширення менторства для державних службовців. Цей унікальний досвід обміну інформацією слід асоціювати як «рух по вулиці з двостороннім рухом», як результат управлінець готовий сприймати досвід, який формується на роки, має значний по життєвий рівень.

Необхідні програми для створення середовища, в якому після відновлення повернуться і будуть успішно жити населення, яке наразі змушені були переїхати в іншу країну. Започаткована з 2014 року академія жіночого лідерства – яскравий приклад створення платформи для навчання саме в той час, коли жінка була готова постійно вчитись, систематизувати свої знання. Справедливе суспільство – це коли жінка посідає в політиці ключове лідерство.

Аналіз останніх 5 років, стверджує що в Україні існує критична потреба в аутентичному лідерстві, зокрема в умовах децентралізації, воєнного стану та боротьби з корупцією. За результатами досліджень, суспільство подає основний запит до управління щодо діяльності прозоро. Як результат, автентичні лідери управління транслюють регуляційну прозорість – складні рішення пояснюють доступно та відкрито. За останні три роки суспільство зосередило увагу на лідерах, які демонструють внутрішньо - моральну перспективу, у зв'язку з чим мотивують та надихають соціум.

Міжнародний досвід застосування аутентичного лідерства демонструє найвищі показники ефективності такого управління. Наприклад Канада широко використовує модель навчання державних службовців для їх самоусвідомлення та фокусуванні на інтересах суспільства. Скандинавія трактує ефективність аутентичної моделі лідерства, зокрема в країні високий рівень довіри до публічної сфери, мінімізація корупції і взаємовідносини вибудовуються шляхом із застосуванням відкритого діалогу та індивідуальних підходів

У сучасних умовах, коли атестація державних службовців стає основою системи кадрового забезпечення в органах влади, ключова мета її полягає в забезпеченні високої якості та ефективності їхньої роботи. Цей процес виявляє кваліфікаційні недоліки, стимулює професійне зростання та визначає можливості для виконання різноманітних завдань, розробляє заходи щодо подальшого професійного розвитку державних службовців, сприяючи їхньому постійному вдосконаленню. Сьогодні це основний інструмент для підвищення якості та ефективності державного управління, забезпечуючи високу якість надання послуг громадянам. Тож сучасна система публічного управління України переживає активні процеси трансформації, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Ці процеси зумовлені не лише внутрішніми вимогами до реформування державного сектору, а й євроінтеграційним курсом нашої держави, який вимагає від органів влади впровадження сучасних стандартів управління, підзвітності та результативності. Відтак роль публічного службовця значно зросла — від виконавця до ініціатора змін, здатного приймати рішення, планувати діяльність і нести особисту відповідальність за результати.

Сьогодні в умовах війни, ключовими професійними компетенціями самоорганізація та тайм-менеджмент, які дозволяють раціонально використовувати робочий час, уникати перевантаження, забезпечувати ефективність управлінських процесів, являються основою особистісного розвитку, стійкості та стабільного функціонування публічних інституцій у мінливому середовищі.

Таким чином, здатність службовця самостійно організовувати свою діяльність, планувати завдання, визначати пріоритети та досягати поставлених цілей без зовнішнього примусу — це не лише ознака професіоналізму, а й умова успішної реалізації реформ.

3.3 Компетенції оптимізації процесу управління персоналом на основі практичного аналізу в НСЗУ

В сфері охорони здоров'я, успішність роботи напряду залежить від успішної координації лідера управлінця. Сучасний керівник повинен бути гнучким та готовим до адаптивного управління, застосовувати різні підходи лідерства з метою ефективного досягнення стратегії розвитку, що в сукупності передбачає високий рівень управління та прогрес стратегічних цілей. Досліджуваний феномен лідерства на прикладі НСЗУ як центрального органу влади, вивив обов'язковість вмінь мотивувати та ефективно направляти команду задля досягнення стратегічних цілей. Центральним аспектом спрямованим на реалізацію ефективного вирішення суспільно значимих завдань та зміцнення державності України, сфокусовано на покращення системи управління персоналом у сфері публічної служби. Безпосередній вплив на впровадження реформ, спрямованих на модернізацію суспільного життя, здійснюють саме органи влади.

Багатокомпонентною системою, що охоплює взаємопов'язані процеси та елементи, спрямовані на ефективне функціонування кадрової політики є модель управління персоналом у державній службі. Вона включає державну кадрову політику, нормативно-правове забезпечення, адміністративне регулювання. Особлива увага зосереджується саме на центральному елементі моделі тобто державній політиці у сфері управління персоналом, яка визначає стратегічні напрями та пріоритети кадрової роботи. На її основі формується нормативно-правова база, що регламентує структуру та функції підрозділів з управління персоналом, процедури призначення, звільнення та переведення службовців.

Разом з тим, що не менш важливо, політика встановлює вимоги до їх компетенцій, професійної підготовки та підвищення кваліфікації. Підґрунтям для адміністративного регулювання, яке охоплює організаційні аспекти діяльності кадрових підрозділів, їхні функції та повноваження, а також взаємодію з керівниками різних рівнів, слугує нормативно-правове забезпечення, мета якого в чіткому розмежуванні обов'язків та відповідальності в системі управління персоналом.

Сьогодні в кризових умовах, коли державна служба стикається з численними викликами та необхідністю впровадження інновацій, актуальним є створення програм навчання для державних службовців, спрямованих на підготовку лідерів, здатних ефективно діяти в умовах ризиків та криз. Основна мета полягає в поглибленні знань у сфері управління персоналом, особливо в контексті запровадження інновацій в умовах невизначеності. Беручи до уваги особливості функціонування сьогодні державного сектору, потрібно аналізувати ефективність досягнення стратегічних цілей враховуючи організаційні, управлінські, політичні, ресурсні та технологічні аспекти.

На прикладі НСЗУ, дослідження фокусує увагу на доцільності управлінню персоналом до започаткування розробки методики, що поєднують регульовані та нерегульовані складові моделі управління персоналом. Це дозволить сформувати творче та ініціативне мислення, а також практичні навички щодо впровадження інновацій у систему державної служби. З метою підвищення іміджу державної служби рекомендується систематично проводити стратегічні процеси управління комунікацією серед громадськості, що сприятиме формуванню позитивного ставлення до державної служби та залученню кваліфікованих кадрів. Не менш важливо забезпечити науковий супровід розробки управлінських механізмів з метою системного впровадження інновацій, стимулювання інноваційної діяльності, формування організаційної культури державних службовців та інтеграції наукових і практичних підходів у реалізацію кадрової політики. Важливим аспектом для підвищення ефективності діяльності служби управління персоналом, особливо в частині забезпечення прозорості конкурсних процедур

після завершення воєнного стану, доцільно створити Регіональні центри оцінювання при Міжрегіональних управліннях Національного агентства України з питань державної служби, що сприятиме вдосконаленню процесу відбору кандидатів на державну службу.

НСЗУ відіграє ключову роль у забезпеченні якісного медичного обслуговування для населення, аби забезпечити всім пацієнтам доступ до якісних та безкоштовних медичних послуг. Як і багато інших державних інституцій, НСЗУ має складну та розгалужену структуру для виконання широкого кола покладених на неї функцій та структуру підпорядкування працівників служби відповідно до розподілу обов'язків (Додаток Д).

Щодо управління персоналом на публічній службі, воно є ключовим чинником підвищення ефективності державного управління, проте сучасні підходи до лідерства акцентують увагу на розвитку стратегічного мислення, етичних цінностей та здатності до адаптації в умовах змін. Дослідження виявило, що успішний лідер у публічному секторі повинен поєднувати в собі компетенції управління, комунікації та мотивації персоналу, сприяючи формуванню командної роботи та досягненню спільних цілей, як в НСЗУ (Додаток Е). У зв'язку із цим розвиток лідерських якостей державних службовців включає набуття навичок ефективного керівництва, прийняття рішень та управління змінами. Тож слід фокусуватись на обов'язковому проходженні програм підвищення кваліфікації, таких як курси з лідерства на державній службі. Як результат, саморозвиток сприяє формуванню нової генерації лідерів, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного суспільства та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Лідерство є невід'ємною складовою ефективного управління персоналом у публічному секторі.

Департамент управління персоналом НСЗУ здійснює аналітичну та організаційну роботу з кадрового менеджменту, зокрема ведення кадрової роботи, забезпечення організаційного розвитку, добір та розвиток персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності. Однієї із таких аналізів є щорічний та щомісячний кількісний

склад команди НСЗУ за категорією посади та статтю, який складається із таких кількісних показників (Додаток К).

Професійний розвиток команди НСЗУ охоплює, зокрема, підвищення кваліфікації та виконання індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців, участь в українських та міжнародних тренінгах, конференціях, форумах, внутрішніх навчаннях і тренінгах для команди, а також самоосвіту та обмін знаннями між колегами. В 2023 році: 952 сертифікати про підвищення кваліфікації отримав 251 держслужбовець НСЗУ; 16 веб навчаннях і тренінгів для команди проведено із запрошеними спікерами та працівниками НСЗУ; 15 онлайн-курсів – у системі дистанційного навчання працівників НСЗУ, з них 2 нові курси.

Координація та організаційне забезпечення заходів управління персоналом покладено на департамент, який окрім визначених посадовими інструкціями обов'язків, здійснюють комплексно заходи щодо оцінювання результатів діяльності службовців, узагальнюють результати виконання завдань, надають консультативну допомогу з питань проведення навчання та оцінювання. Першочергово не можливе оцінювання, без попереднього складення разом з державними службовцями НСЗУ програми розвитку. Програма забезпечує вивчення та узагальнення потреби державних службовців відповідно до професійних потреб для створення сприятливих умов розвитку.

На постійній основі департамент забезпечує моніторинг існуючих програм підвищення кваліфікації, що пропонуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами). Департамент здійснює нарахування та облік кредитів Європейської кредитної трансферної накопичувальної системи за проходження професійного навчання. Разом з тим, за дорученням Голови НСЗУ Наталії Гусак на постійній основі департамент проводить оцінювання результативності професійного навчання державних службовців відповідно до чинного законодавства України. Не менша увага фокусується на роботі в напрямку розробки і планування підвищення

кваліфікації та внутрішніх навчань працівників НСЗУ, зокрема в системі дистанційного навчання.

3 листопада 2021 року очолює НСЗУ як центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення - Наталія Гусак. Під її керівництвом, значна увага була зосереджена на компетенції співробітників. Особливості поведінки службовця, якими повинен володіти працівник для успішного виконання своїх обов'язків та досягнення найкращих результатів, посідає в НСЗУ наразі високе місце з поміж іншого. Компетенції НСЗУ ґрунтуються на організаційних цінностях. Вісім компетенцій НСЗУ єдині для всіх категорій працівників, однак мають різні ступені прояву кожного індикатора – детального опису прояву поведінки, передбаченого тією чи іншою компетенцією: управління емоціями - здатність розпізнавати емоції, розуміти, як вони впливають на інших, зберігати спокій під тиском; комунікації - здатність ефективно обмінюватися думками та поглядами, переконливо доносити інформацію так, щоб мету комунікації було досягнуто найкраще; ініціативність - здатність самостійно розпізнавати і створювати можливості, пропонувати нові ідеї для підвищення ефективності і розвитку організації; системне мислення - здатність бачити велику картину та взаємозв'язки, аналізувати, робити висновки та діяти на випередження; командна робота - здатність бути частиною команди та будувати ефективну внутрішню і зовнішню співпрацю для досягнення спільного результату; управління організацією роботи - здатність організувати свою роботу та роботу команди максимально ефективно; професіоналізм - здатність стабільно з високим рівнем якості виконувати професійну діяльність, розуміти останні тенденції та розвивати нові здібності і навички; клієнт орієнтованість - здатність будувати міцні стосунки із клієнтами, розуміти їхні потреби та надавати рішення, орієнтовані на тривалий результат. Рішення – це інтегральний результат людської діяльності, насамперед функціонування інтелекту, метою якого є вибір найкращого варіанту поведінки або дій при певному наборі параметрів, змінних стану внутрішнього та зовнішнього середовища [5, с. 13].

Тобто, в НСЗУ чітко сформовано модель компетенцій як структурований набір навичок, необхідних для реалізації стратегії організації (Додаток Г). Модель в НСЗУ містить комбінацію лідерських, професійних та корпоративних компетенцій. В сукупності вони відіграють свою цінність та важливе місце, адже формують портрет «ідеального співробітника» та «ідеального лідера». Разом з тим, описують навички та характеристики, які допоможуть працівникам та керівникам досягти стратегічних цілей, допомагають створити нову організаційну культуру та відповідати майбутнім викликам. А також формують цілісну інструкцію за поведінковими індикаторами, яку можна застосовувати практично в будь-якому напрямку роботи (Додаток Л). З поміж іншого, визначають спільне бачення щодо потреб та очікувань організації та виступають міцною основою для створення єдиних та об'єктивних стандартів ефективності роботи працівників.

Ефективність публічного управління у сфері охорони здоров'я безпосередньо залежить від управлінських компетенцій керівників, зокрема їхньої здатності до стратегічного мислення та лідерського впливу [2,с.110]. Знання, здібності, навички та риси особистості в сукупності складають основу модель компетенцій. Тож вказаний аналіз лідера управлінця на приклад, Голови НСЗУ з головним спеціалістом служби, здійснено з метою отримати узагальнений результат діяльності запропонованої моделі концепції, враховуючи поведінкові індикатори.

Виходячи із вказаних моделей компетенцій, варто зазначити, що сьогодні здатність аналізувати методи більш ефективної роботи, подавати раціоналізаторські пропозиції та ідеї, дозволяє вийти на нові рівні управління персоналом в державному секторі. Проте для формування зазначених компетентностей потрібне радикальне покращення існуючих моделей управлінської діяльності, а також запровадження інноваційних (інтерактивних) підходів та технологій до процесів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у компетенції яких – питання управління інноваційною діяльністю [7, с. 187].

Сьогодні важливим етапом у реформуванні системи публічного управління та підвищенні її ефективності є запровадження інноваційних методів і підходів до розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. Вагомими чинниками формування лідерства на публічній службі стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів. Не менш важливим є ефективна комунікація та проведення ефективних реформ. Проте аналіз діяльності та основних цінностей в НСЗУ ставить на перше місце розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі, що не менш важливо в органах влади.

Основний фокус впровадження інновацій в публічній службі зосереджено на адаптацію управлінців до сучасних викликів, технологічних змін і потреб суспільства. В НСЗУ відбувається оптимізації процесу управління персоналом за допомогою використання цифрових технологій, зокрема щодня використовуються онлайн-навчання (веб навчання, тренінги, курси) з лідерства та управління, платформи для спільної роботи для обміну досвідом між службовцями, аналітичні інструменти для прийняття рішень. Кожен робочий день розпочинається із загальної та обов'язкової наради – ранкової зустрічі, де керівники всіх структурних підрозділів звітують про виконання поточних завдань та обговорюють загально важливе прогнозування планів. Щорічно кожен співробітник разом з управлінням персоналу розробляють і створюють індивідуальні програми розвитку, що враховують сильні сторони та зони для покращення професійних навиків кожного службовця.

Аналітичний відділ формує дані у вигляді аналітичних таблиць для уніфікації збору даних, з метою загальнодоступного використання в роботі.

Створено внутрішній портал для навчання співробітників у вигляді платформи з курсами щодо підвищення своїх знань, це симуляційна модель, яка відображає реальні сценарії прийняття рішень у державному управлінні, кейси для практичного вирішення управлінських проблем.

В НСЗУ створення екосистема для розвитку лідерів шляхом щорічного стажування в апараті, а також щомісячним набором стажерів до Академії НСЗУ.

Разом з тим, співробітники успішно пов'язують додатково навчання у вищих закладах освіти з метою самовдосконалення для підвищення професійних знань.

Реалізація єдиної державної кадрової політики у сфері державної служби повинна проводитись шляхом розвитку системності в професійного навчання публічних службовців. Системність в професійному освітньому процесі базується через визначення моделі державного службовця, структури та змісту його професійної діяльності, професійних, кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

Один із провідних експертів у галузі сучасного лідерства Джейкоб Морган досліджує сучасний підхід до лідерства, який відповідає викликам цифрової епохи. Для оптимізації процесу управління персоналом на основі практичного аналізу структури в НСЗУ, першочергово варто створити системну державну програму, спрямовану на розвиток лідерських компетенцій з урахуванням міжнародного досвід. Щодо інвестування в людський капітал через підвищення заробітної плати, соціальних гарантій і кар'єрних перспектив, це однозначно мотивуватиме публічних службовців до професійного зростання. А залучення міжнародних грантів і програм допоможе прискорити розвиток компетенцій публічних службовців.

На особливу увагу заслуговує практика самоосвіти службовців. Навчання проходить з періодичним звільненням від роботи для участі в короткотермінових курсах, тренінгах, форумах або без відриву від робочого процесу. Не меншу увагу слід приділяти можливості в даних умовах проводити дистанційне навчання, основною перевагою цієї форми є адаптивність, можливість самостійного планування самонавчання, наявність зворотного зв'язку. Така форма навчання дає можливість оцінювати фахівця, який навчається з точки зору сучасності, цивілізованою та освіченою людиною.

Тобто, одним із шляхів до самоосвіти є цілеспрямована, систематична, самостійна робота за планом індивідуального розвитку або особистою програмою, що сприяє становленню особистості кваліфікованого спеціаліста, стимулює прояви його власної активності, розвиває творчі можливості у пошуках

шляхів реалізації професійних намірів. Отже, важливим для державного службовця є набуття досвіду у формуванні проектів нормативно-правових документів та управлінських рішень. Тобто, самоосвіта є невід'ємною частиною життя не лише лідера управлінця, а й кожної людини, у зв'язку з чим варто дійти логічного висновку, що в системі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців самоосвіта займає особливе місце

Отже, механізмом розвитку кадрового потенціалу в публічному управлінні є мотивація кадрів: прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг (особисте та публічне), досягнення яких можливе шляхом різних вимог.

Таким чином, систематичний аналіз успішно досягнутих працівниками цілей та залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації, також відзначаються як умова для посилення мотивації. Разом з тим можливе виникнення як результату інших чинників, які формують нематеріальну мотивацію, створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їх праці, делегування працівникам управлінських повноважень, підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених задач, публічне визнання успіхів працівників в роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами, увага безпосереднього керівництва до думки працівників, створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання, наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів. Ключовими чинниками підсилення та розвитку лідерства визначаються всі перелічені аспекти та фактори, яких слід дотримуватись на постійній основі, оскільки лідерство стає ключовим в умовах сучасних викликів, потрібен управлінець, здатний брати відповідальність, мотивувати інших та приймати стратегічні рішення.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи міжнародний досвід, потрібно підсумувати, що перед державними службовцями та їх лідерами виникає потреба запровадження нових способів та методів керівництва, які дають змогу найбільш повно виконувати покладені на них завдання. Це акцентує увагу на необхідності безперервного навчання, тобто вагому увагу потрібно звертати на необхідність системності проходження підвищення кваліфікації представники органів влади, їх керівництво та особи, які планують після закінчення навчання працювати у публічному секторі.

Сьогодні існує потреба в ефективних управлінцях, які є обізнані у сфері стратегічного менеджменту та управління ризиками. Публічне управління потребує позитивних змін, які, в свою чергу, не можливі без лідерів управлінців, які мають реалізувати у сучасній діяльності інноваційне бачення, компетентність та відповідальність. Саме за рахунок лідерських якостей можливо забезпечити ефективну комунікацію. Лідери вміють встановлювати чіткі та відкриті канали взаємодії, що дозволяє уникати конфліктів і сприяє порозумінню, разом з тим, лідери здатні мотивувати інших до досягнення високих результатів, що є фундаментом для мотивації команди. Також лідер задає бачення, формулює цілі й допомагає команді рухатися в правильному напрямку. Його високі аналітичні здібності та вміння працювати в умовах невизначеності дозволяють лідерам приймати обґрунтовані та стратегічні рішення.

В ході дослідження уніфіковано та розроблено сучасні підходи проблематики визначення лідерського управління в Україні, зокрема виявлені кризи надали можливість для розробки методів щодо розвитку лідерського потенціалу через певні ініціативи та ряд заходів, які практично можна застосовувати в ключових інституціях, які здійснюють діяльність в сфері виконання державних політик. Забезпечено аналіз трансформації лідерства в умовах війни шляхом розкриття результатів діяльності та їх поведінкові патери в умовах кризи. Зазначений аналіз демонструє вагоме значення прояву емоційного

інтелекту як основного фактору для успішного подолання кризової нетипової проблематики антикризового стилю управління. Проаналізована ефективність реалізації поєднанні стилів в управлінні діяльністю центрального органу виконавчої влади на прикладі НСЗУ, виявила високі показники продуктивності і досягнення стратегічних цінностей та мети на високому рівні, в умовах кадрового дефіциту та відсутності достатнього інвестування.

Обґрунтовано особливості управління, з урахуванням різних моделей та стилів лідерів, виявлена потреба в постійній адаптації через впровадження цифрових технологій та актуальності застосування трансформаційного підходу. Зокрема, досліджено феномен жіночого лідерства та особливості реалізації державної влади шляхом високопрофесійних компетенцій в умовах кризи та емоційного тиску, наведені факти застосування антикризового управління з метою швидких управлінських рішень в умовах критичної безпекової ситуації на територіях країни.

Систематизовано ключові компетенції проаналізованого гендерного лідерства, зокрема окреслено унікальність ролі жінки лідера у формуванні ефективної системи управління та визначено фактори та чинники, які сприяють розкриттю потенціалу окремої людини для служіння спільній суспільно значущим меті та цінностям.

Конкретизовано стан розвитку основних організаційно-правових засад забезпечення розвитку лідерських компетенцій в країні та підтверджено необхідність у вивченні з метою вдосконалення аспектів чинного законодавства та імплементації міжнародного досвіду для розвитку лідерського потенціалу в державному управлінні.

Структуровано систему лідерського управління в центральному органі виконавчої влади та сформовано необхідні для запровадження та систематизації заходи, з метою побудови ефективного управління та підвищення компетенцій державних службовців.

Узагальнена практична та теоретична інформація надала можливість для узагальнення сучасних тенденцій в розвитку лідерського управління, на основі

чого сформовано аспекти для розвитку нових підходів до компетенції, необхідних сучасному лідеру та команді для реалізації державних політик.

Запропоновано застосовувати як в державному, так і в приватному секторі, виявленні практики вдосконалення компетенцій розвитку лідерської позиції в організаціях для досягнення стратегічних цілей та розвитку потенціалу команди.

Класифіковано чинники, які впливають на побудову лідерських концепцій та кадрову політику, зокрема запропоновано практичне використання нових моделей та підходів в управлінні службовців, а також класифіковано ролі - позиції управлінця та спеціаліста з їх ключовими діями, які відображають емоційну складову та більш практичні кейси, розділені за допомогою поведінкових індикаторів, які можна застосовувати у відслідковуванні розвитку потенціалу лідера майже кожній людині, незалежно від формальної посади та сфери діяльності.

Результатом дослідження сформовано механізми розвитку кадрового потенціалу в публічному управлінні. Окрім наведеного, лідерські якості сприяють адаптації до змін та згуртованості колективу, завдяки емоційному інтелекту та емпатії, лідери сприяють створенню сприятливого середовища, де кожен відчуває себе цінним учасником. Тобто, з поміж іншого, лідерські якості стимулюють креативність і підтримують розвиток нових ідей та впровадження інновацій, що сприяє довготривалому успіху.

Таким чином, підвищення лідерських компетенцій слугує рушійною силою для посилення довіри до публічних службовців як до професіоналів. Разом з тим, підвищення ефективності роботи державних установ, створення умов для інновацій та швидкої адаптації до суспільних викликів і, що має особливе значення можливе шляхом формування лідерів, здатних відповідати потребам громадян та стимулювати розвиток держави. Цілеспрямоване інвестування в розвиток лідерських навичок публічних службовців є ключовим для забезпечення ефективного управління та підвищення якості державних послуг. Разом з тим, висока якість інформації, ефективність інформаційних зв'язків та інформаційної взаємодії є основою умовою забезпечення ефективності

діяльності людини в будь-якій сфері суспільних відносин, що, в свою чергу, є фундаментальною умовою забезпечення функції самореалізації людини, збереження і розвитку цивілізації [5, с. 16]. Отже, феномен лідерства сприяє побудові сучасної системи державного управління, орієнтованої на ефективність, прозорість і результативність.

Тож формування високопрофесійного корпусу державних службовців залишається складним завданням для будь-якої державної системи, що наразі передбачає нагальну необхідність вдосконалення процесів добору кадрів, розробки науково обґрунтованих критеріїв оцінювання, аналізу потреб в управлінському персоналі, впровадження ефективних технологій розміщення та просування кадрів, а також підвищення прозорості кадрових рішень. Основна мета підвищення компетенцій державного службовця є формування навичок, необхідних для реалізації стратегічних цілей державної кадрової політики, розвитку ініціативності та здатності приймати обґрунтовані рішення в умовах управлінських ризиків та змін. В сучасних умовах службовець повинен бути готовим до розробки та впровадження антикризових політик, що сприятиме зміцненню державної служби.

На державній службі та в органах місцевого самоврядування керівники - управлінці повинні відігравати значну роль в якості лідера, включаючи в собі всі необхідні для успішного керівництва характеристики, такі як високий рівень планування (стратегічного, поточного, кадрового, навчання, впровадження інноваційних технологій тощо); високий інформаційний рівень; найвищий рівень контролю; високий рівень співробітництва з підлеглими та спілкування з громадськістю.

Аспект ефективності лідерства покладено в умінні надихати людей досягати більш високих результатів і покращувати якість життя в цілому, за допомогою компетенцій, необхідних для успішного керівництва та мотивації досягати спільної мети. Особистісні компетенції лідера - впевненість у собі, самопізнання, емоційний інтелект, толерантність до ризику та здатність до

самокритики, допомагають розвивати внутрішню мотивацію і впливати на власну поведінку та дії.

Визначати свої сильні сторони та сфери для вдосконалення, лідеру допомагають методи управління із застосуванням регулярного зворотного зв'язку, оскільки відкритість у комунікації підвищує довіру в колективі та сприяє створенню сприятливої атмосфери для розвитку. Для ефективного застосування даного методу лідеру потрібно організовувати регулярні зустрічі, опитування або інтерактивні сесії, які заохочують працівників ділитися своїми ідеями.

Самонавчання та самовдосконалення завжди супроводжують процеси виконання обов'язків, саме тому і варто віднайти мотиви служінню народу та державі, адже навчання, як правило, довготривале, і найбільше залежить саме від людини, що навчається. Не меншу увагу слід привертати розвитку ще одній складовій практичної кожної навички - емоційний інтелект.

Пріоритети підходу необхідного набору навичок та компетенцій зосереджують увагу на розвитку професійних, управлінських та комунікативних навичок державних службовців, сприяючи їхньому безперервному навчанню та адаптації до змін, що в сукупності дозволяє формувати ефективний кадровий потенціал, здатний відповідати сучасним викликам у сфері публічного управління. Враховуючи всі особливості встановлено, що модель управління персоналом у державній службі є інтегрованою системою, що поєднує стратегічне планування, правове регулювання, організаційне управління та розвиток компетенцій, забезпечуючи ефективне функціонування кадрової політики в публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Командне лідерство: як порозумітися з будь-яким менеджером. Київ: Наш формат, 2019. 304 с. URL: <https://kniga.biz.ua/pdf/18409Koma-ndneliderstvo.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
2. Андріяш В.І. Публічне управління та регіональний розвиток: особливості державної політики регулювання медичних послуг в Україні. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2019. 291 с. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/jo-urnal/issue/view/27> (дата звернення: 01.12.2025).
3. Антонова Л. В. Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. С. 65–68. URL: <http://www.dy.nay-ka.com.ua/?op=1&z=1886> (дата звернення: 01.12.2025).
4. Бабак М. М., Гаращенко С. В., Зайцева О. В. Посібник для державних службовців щодо інструментів впровадження гендерного підходу. Київ, 2021. 80 с. URL: <https://nssu.gov.ua/storage/app/sites/22/uploaded-files/держслужба.pdf> (дата звернення: 01.12.2025).
5. Баранов О., Костенко О., Дубняк М., Головка О. Цифрова трансформація суспільства: правові аспекти та сучасні проблеми : монографія. 2-ге вид. Київ; Одеса: Фенікс, 2024. 184 с.
6. Беккер Т., Лене Дж., Милованов Т., Спаньоло Дж., Шаповал Н. Антикорупційна політика під час відбудови України // Відбудова України: принципи та політика. Київ, 2022. 77 с.
7. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/Congress_ukr.pdf (дата звернення: 06.11.2025).
8. Гончарук Н. Т. Лідерство як чинник ефективності публічного управління // Аспекти публічного управління. 2020. № 4. С. 34–41.

9. Ємельянов В. М., Штиршов О. М., Верба С. М., Ярошенко Л. С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1059–1091.

10. Закон України. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.12.2025).

11. Калашнікова С. М. Лідерство в публічному управлінні: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 312 с.

12. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / уклад. К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : СумДУ, 2020. 175 с.

13. Лідерство та управління командою в стартапі : навч. матеріал [Електронний ресурс]. URL: https://startup.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/11/IDP_Leadership_ua_d.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

14. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до дослідження аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2021. № 67. С. 9–29.

15. Литвинов О. Ю. Сучасні аспекти атестації державних службовців в Україні. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 39 с.

16. Макаров О. О. Етика державного службовця в умовах децентралізації влади. Київ : Ін-т публічного права, 2018. 120 с.

17. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 540 с.

18. Милованов Т., Ролан Ж. Повоєнна відбудова та реформи державного управління України. Відбудова України: принципи та політика. Київ: СЕПР, 2022. С. 44–77.

19. Мосора Л. С., Федорищак Х. І. Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2020. Вип. 4 (10). С. 184–195.

20. Молодіжне лідерство і волонтерство в Україні: аналіт. матеріал [Електронний ресурс]. URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=73474 (дата звернення: 01.12.2025).

21. Національне агентство України з питань державної служби. Компетентнісний підхід у системі державної служби України : метод. рек. Київ, 2021.

22. Національне агентство України з питань державної служби. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Київ, 2020.

23. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія розвитку державної служби України на 2022–2026 роки. Київ, 2022.

24. Пархоменко-Куцевіл О. І. Управління персоналом у публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.

25. Публічна етика: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Кременчук: КДУ, 2016. 250 с.

26. Публічне управління: концепції, практика, реформи : монографія / за ред. В. І. Андріяша. Чернігів : ЧНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2019. 320 с.

27. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / за заг. ред. С. М. Калашнікової. Київ : ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2014. 100 с.

28. Руденко С. В. Лідерські компетенції керівників органів публічної влади в умовах трансформаційних змін. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. С. 45–52.

29. Серьогін С. М. Державна кадрова політика України: сучасний стан і перспективи розвитку : монографія. Дніпро : Грані, 2020. 384 с.

30. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : монографія. Дніпро: Грані, 2020. 224 с.

31. Стоян О. Ю. Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4.

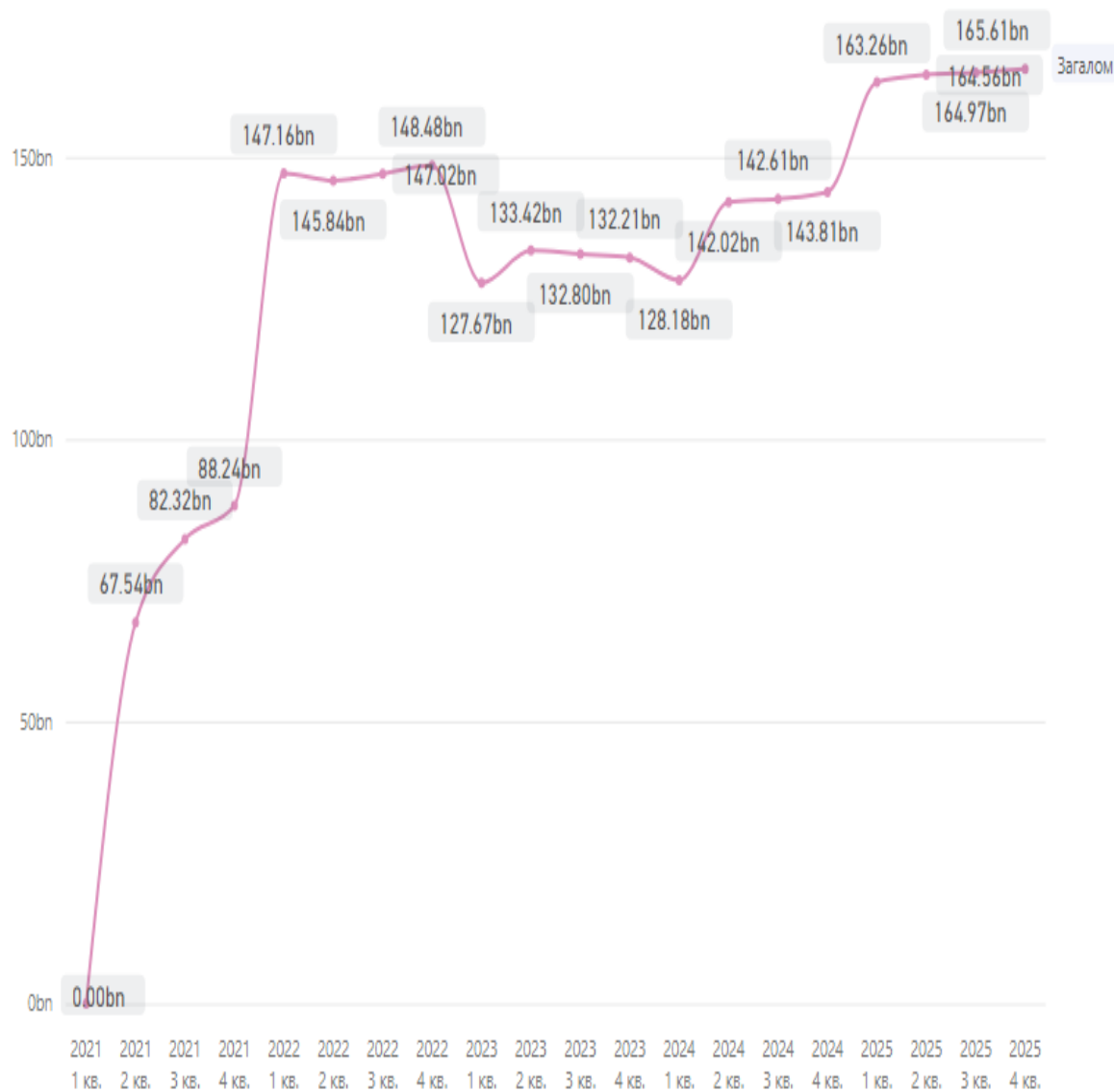
32. Стратегічне планування в управлінні персоналом: теорія і практика. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка. URL: https://visnyk.zu.edu.ua/files/visnyk_zdu/ekonomika/13_3/12.pdf (дата звернення: 01.12.2025).
33. Стратегічне управління персоналом в органах влади: навч. посіб. Київ, 2018.
34. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні. Науковий вісник: державне управління. 2020. № 3. С. 216–227.
35. Халецька А. А. Інноваційні підходи до розвитку лідерського потенціалу публічних службовців. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 11. С. 1023–1041.
36. Чабан О. Комунікативні навички публічного службовця [Відеокурс]. YouTube, 2020.
37. Чабан О. Публічний інтерес у публічному управлінні : лекція 1 [Відеолекція]. YouTube, 2022.
38. Чабан О., Захарчук І. Лідерство та управління командою : серія 5 [Відеолекція]. YouTube, 2024.
39. Шевченко О. В. Розвиток управлінських і лідерських компетенцій державних службовців. Державне управління та місцеве самоврядування. 2021. № 4. С. 87–95.
40. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу державного службовця. Наукові перспективи. 2021. № 5(11). С. 217–226.
41. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління : дис. ... канд. наук з держ. упр. Миколаїв, 2021. 263 с.
42. Щербатюк А. С. Лідерство в системі публічного управління: сучасний стан, перспективи розвитку : кваліфікац. робота. Київ, 2023.
43. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915–940.

44. OECD. Public sector leadership for the 21st century. Paris : OECD Publishing, 2001. 201 p.
45. OECD. Leadership for a high-performing civil service. Paris : OECD Publishing, 2020. 96 p.
46. Wright B. E. Transformational leadership in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2010. Vol. 20, No. 1. P. 75–89.
47. Chau T. H. P. How does transformational leadership influence the performance of public organizations? *Cogent Social Sciences*. 2022. Vol. 8, Issue 1.
48. World Health Organization Regional Office for Europe. Aligning health and decentralization reform to strengthen health system governance: lessons for Ukraine. Copenhagen : WHO, 2021. 48 p.
49. Yukl G. Leadership in organizations. 8th ed. Boston : Pearson Education, 2013. 528 p.
50. Northouse P. G. Leadership: theory and practice. 7th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2016. 494 p.
51. Van Wart M. Leadership in public organizations: an introduction. 2nd ed. New York : Routledge, 2015. 384 p.
52. Denhardt R. B., Denhardt J. V. Public administration: an action orientation. 7th ed. Boston : Cengage Learning, 2018. 480 p.

ДОДАТОК А

Укладені договори про медичне обслуговування станом на 01.12.25

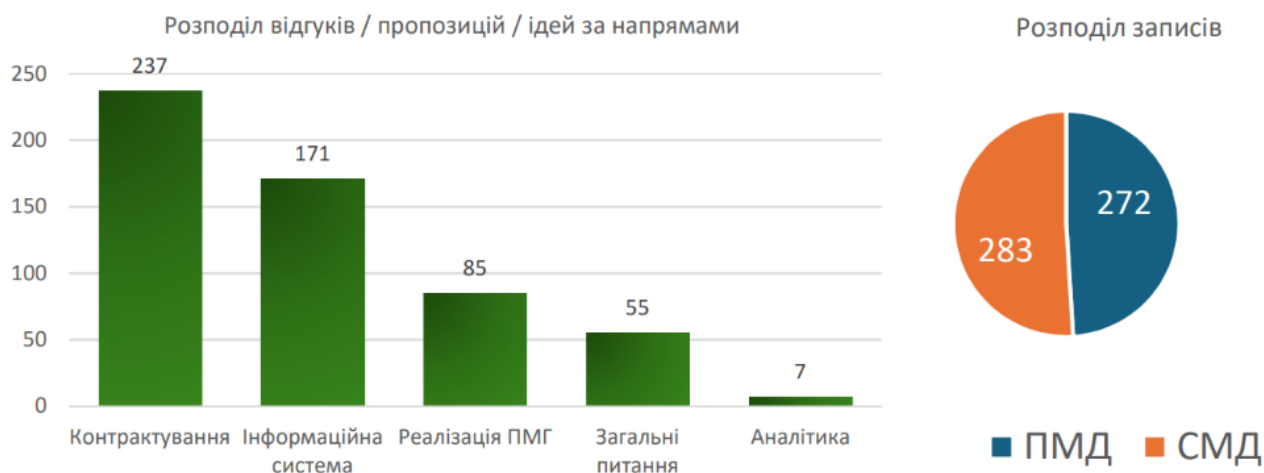
Розподіл суми договорів станом на 03.11.2025



ДОДАТОК Б

Дослідження щодо співпраці НСЗУ з керівниками закладів охорони здоров'я

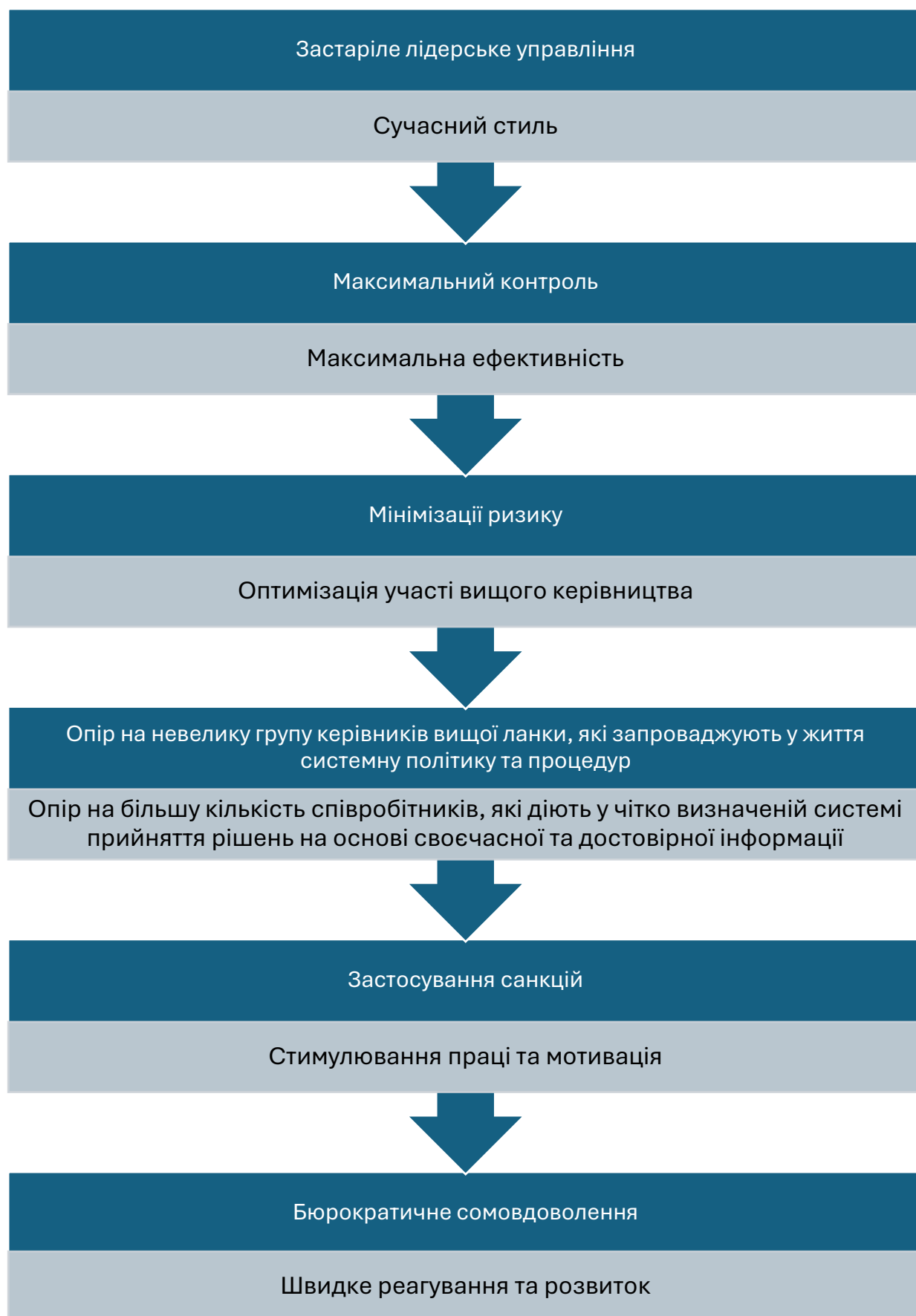
Загалом сформовано **555** відгуків / пропозицій щодо вдосконалення / ідей (див. таблицю 1).



Напрямок медичної допомоги	Контрактування	Інформаційна система	Реалізація ПМГ	Загальні питання	Аналітика	Загальний підсумок
первинна медична допомога	95	148	8	21		272
медична допомога у стаціонарних умовах	53	7	16	4	1	81
медична допомога у амбулаторних умовах	43	9	18	2	2	74
паліативна медична допомога	14	1	14	5	1	35
реабілітація	8	1	6	2	2	19
інша медична допомога	4	3	3	7		17
психіатрична медична допомога	5	1	5	5		16
медична допомога при онкозахворюваннях	6		7	2		15
медична допомога у зв'язку із вагітністю та пологами	2			4	1	7
ВІЛ/СНІД/туберкульоз			5			5
стоматологічна медична допомога	1		1	2		4
нефрологія	3		1			4
трансплантація	2	1				3
екстрена медична допомога	1			1		2
скопії			1			1
Загальний підсумок	237	171	85	55	7	555

ДОДАТОК В

Еволюція лідерства від аналізу окремих рис до складних інтегративних підходів



ДОДАТОК Г

Модель управління для побудови компетенцій, необхідних для реалізації стратегії організації

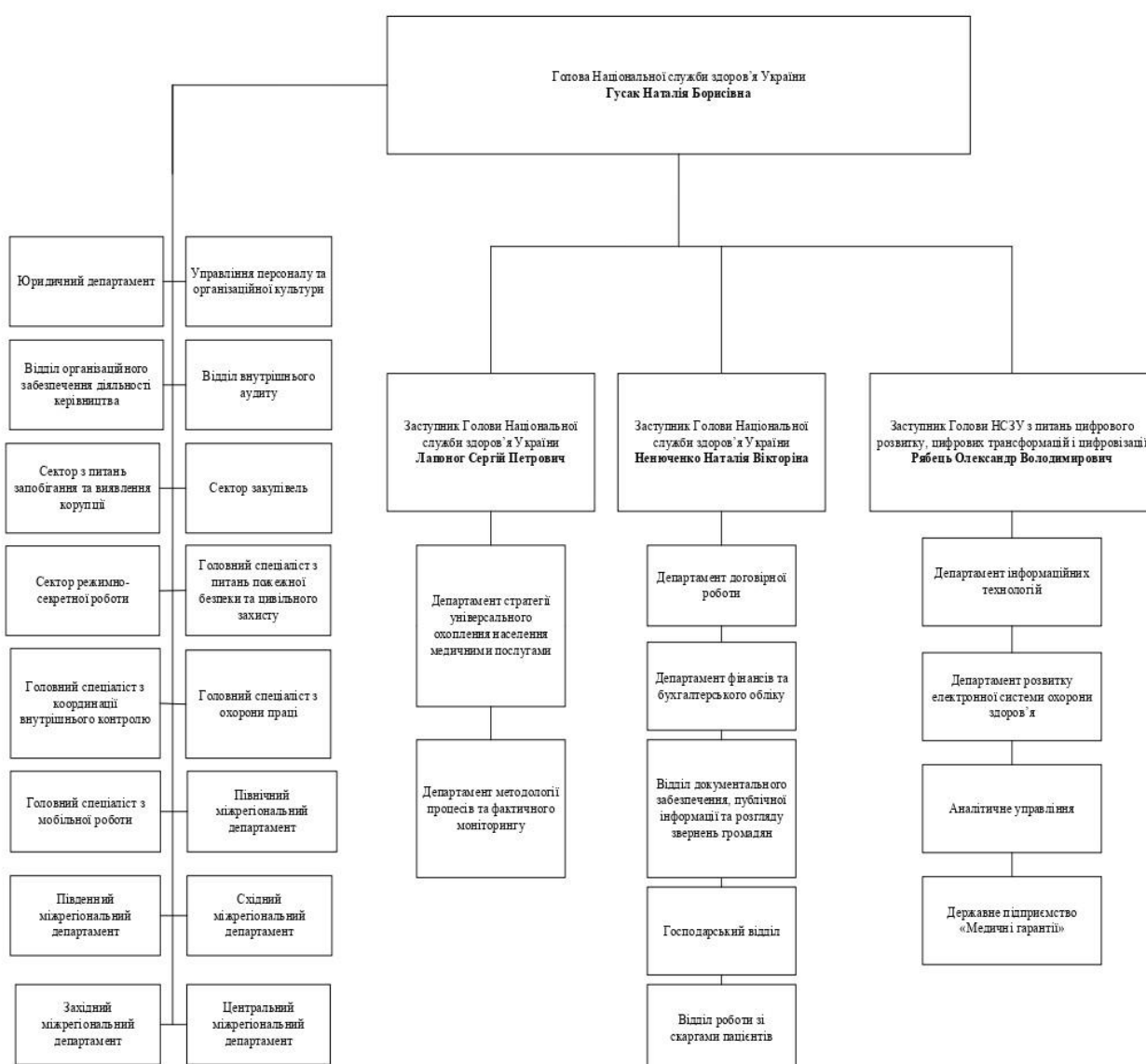
Модель управління



ДОДАТОК Д

Схема розподілу та основні обов'язки департаментів

СХЕМА
розподілу підпорядкування, спрямування та координації діяльності
самостійних структурних підрозділів Національної служби здоров'я
України, в тому числі її територіальних органів, та Державного
підприємства «Медичні гарантії» між Головою Національної служби
здоров'я України, заступниками Голови Національної служби здоров'я
України та заступником Голови Національної служби здоров'я України з
питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації

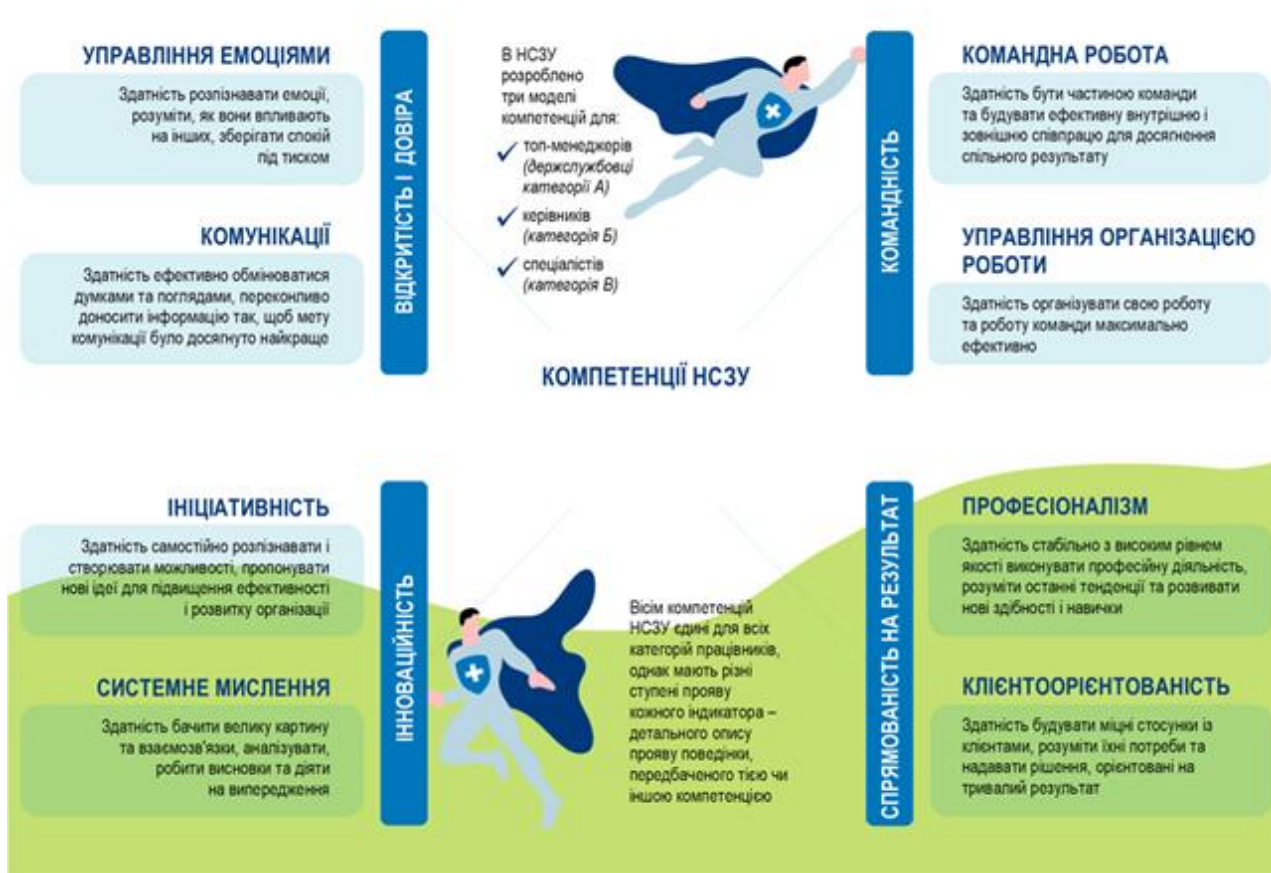


ПРОДОЖЕННЯ ДОДАТКУ Д



ДОДАТОК Е

Компетенції НСЗУ

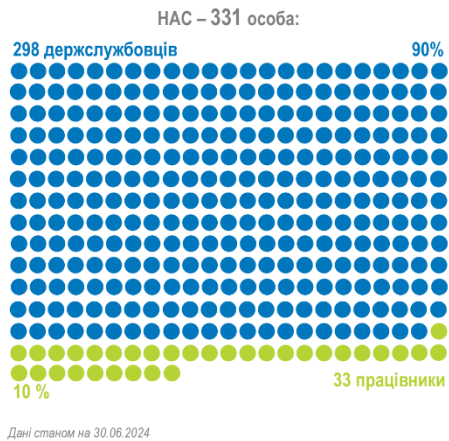


ДОДАТОК К

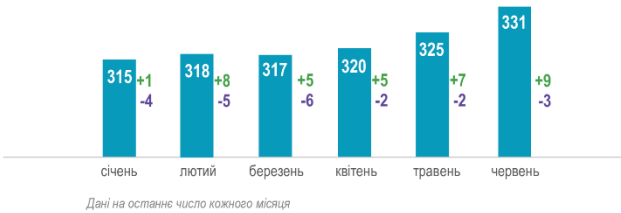
Аналіз роботи з кадрового менеджменту

 АНАЛІТИКА: ДАНІ ПРО ПРАЦІВНИКІВ НСЗУ В I ПІВРІЧЧІ 2024 РОКУ

ФАКТИЧНА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ НСЗУ



Деталізація фактичної чисельності по місяцям у I півріччі 2024 року



СПІВВІДНОШЕННЯ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ПОСАД І ГЕНДЕРОМ



Держслужбовці категорії А – 4:  

(Голова, заступники Голови)



Дані станом на 30.06.2024

КАР'ЄРНІ ЗРОСТАННЯ ФАХІВЦІВ У I ПІВРІЧЧІ 2024 РОЦІ

На керівні посади переведені/ призначені:

5 фахівців НСЗУ 



- 2 заступники начальників відділів
- 1 начальник управління



- 1 начальник управління
- 1 заступник начальника управління – начальник відділу

Відображені кількісні показники кар'єрних зростань фахівців НСЗУ

ДОДАТОК Л

Порівнювальний аналіз спеціаліста та лідера за поведінковими індикаторами

Управління емоціями як здатність розпізнавати емоції, розуміти, як вони впливають на інших, зберігати спокій під тиском. В дослідженні основні акценти було приділено для самоусвідомлення емоцій та почуттів, розуміння як слова та дії впливають на інших, емоційну витривалість та стабільність, людяність, вміння слухати і чути, а також на управління конфліктами:



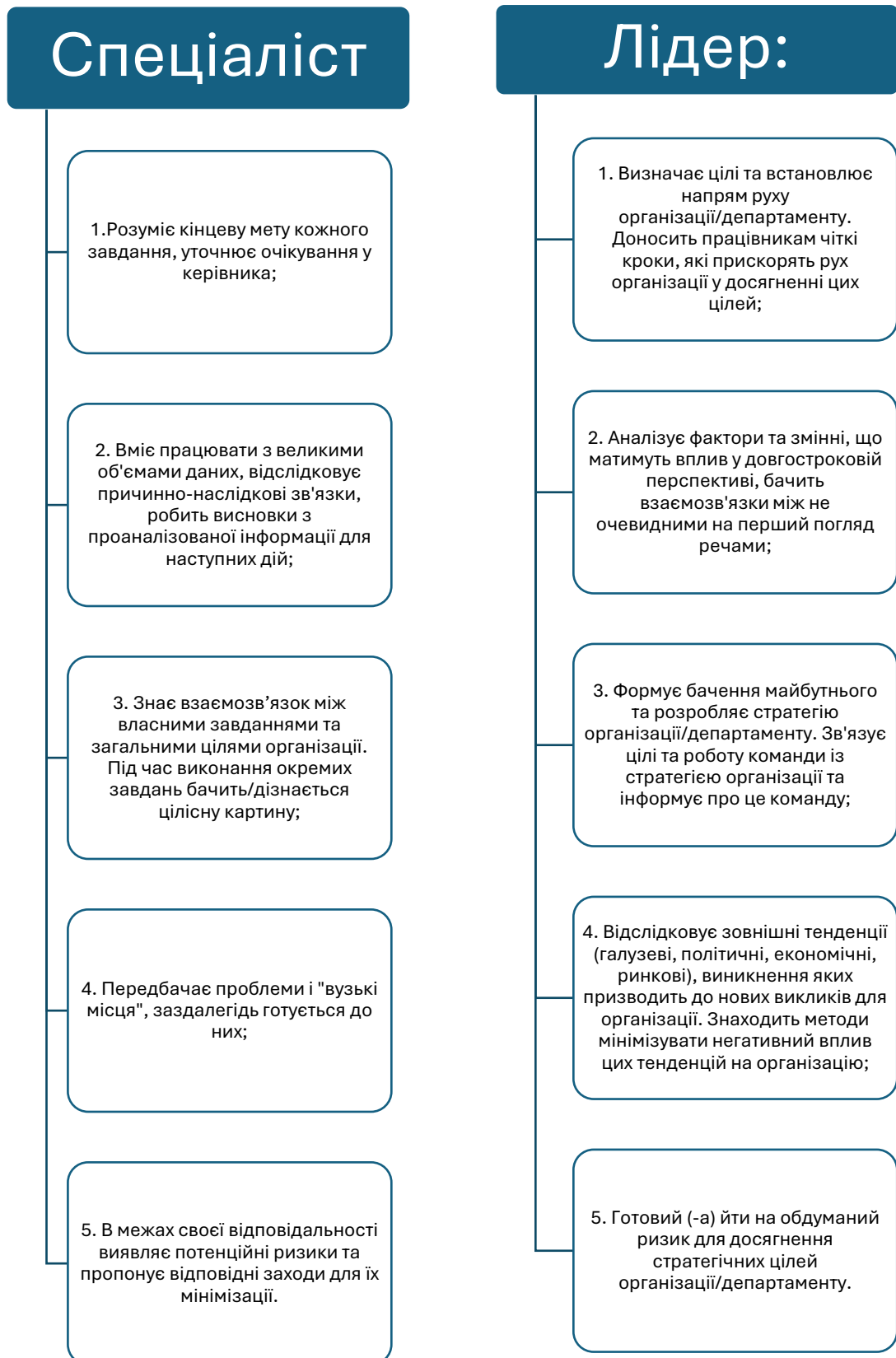
Наступним індикатором для аналізу взято комунікації як здатність ефективно обмінюватися думками та поглядами, переконливо доносити інформацію таким чином, щоб мету комунікації було досягнуто найкращим чином. Акценти сформовано на чітке формулювання думки, переконливе висловлення та відстоювання своєї позиції, управління очікуваннями зацікавлених сторін, підтримку іміджу організації та ефективне проведення переговорів:



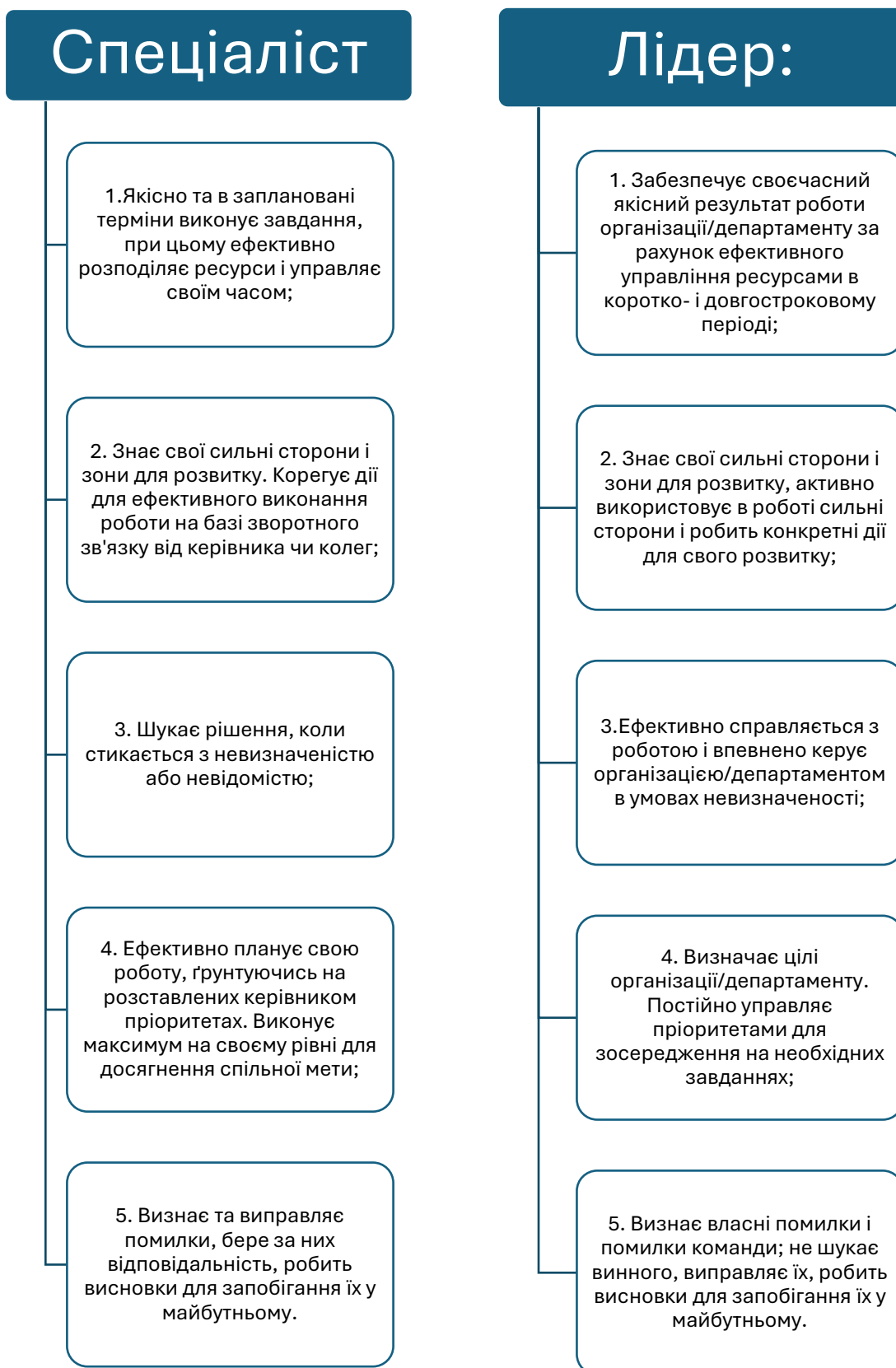
Наступним поведінковим індикатором запропонованої моделі визначено ініціативність як здатність самостійно розпізнавати і створювати можливості, пропонувати нові ідеї для підвищення ефективності та розвитку організації. Тут зосереджено увагу на небайдужості, залученості, пошук та пропозиція нових ідей та підходів, нових можливостей для розвитку, піддавання сумніву усталених практик, пошуку варіантів рішень навіть при обмеженій інформації:



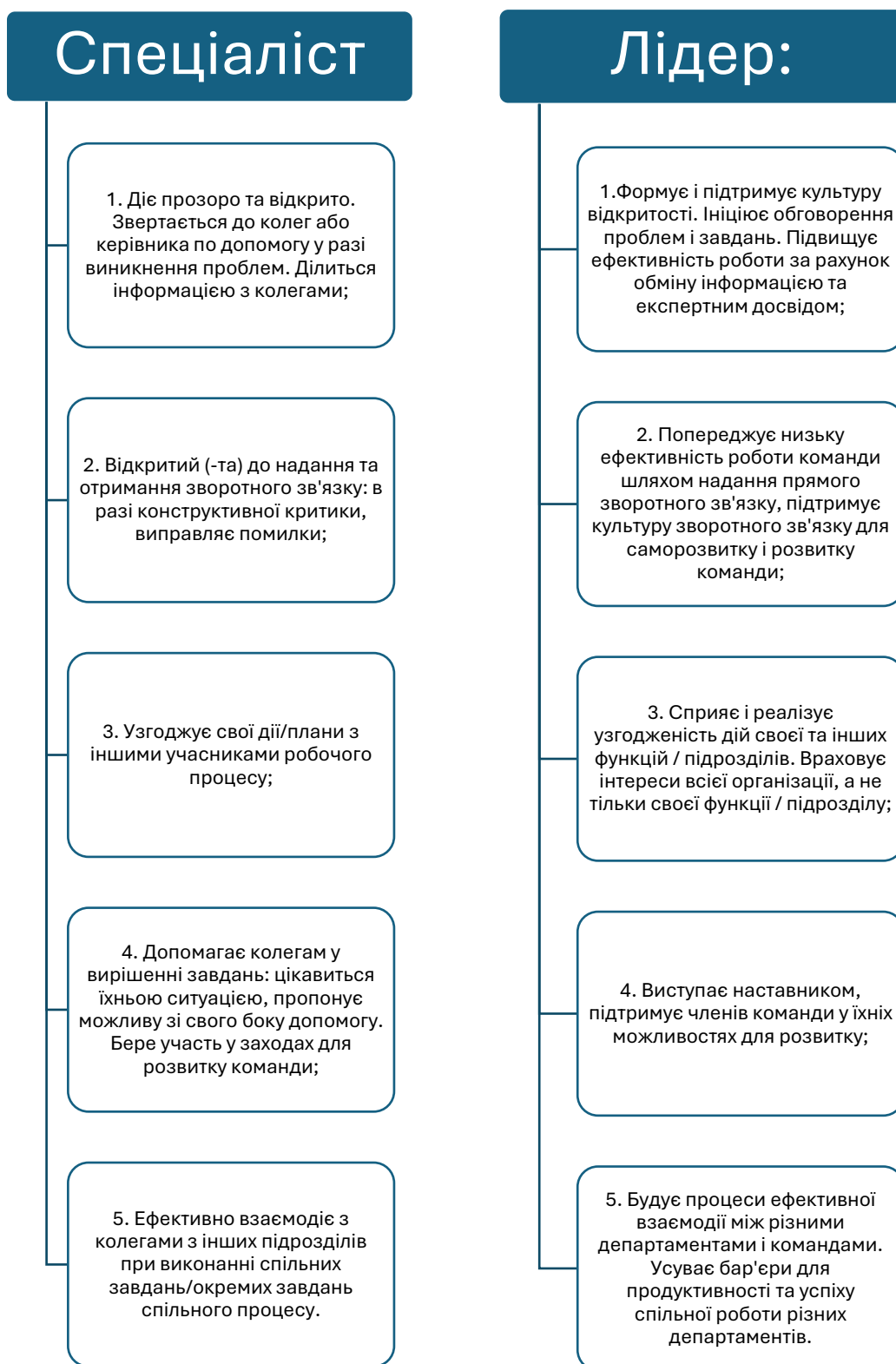
Стосовно системного мислення як здатності бачити велику картину та взаємозв'язки, аналізувати, робити висновки та діяти на випередження. Основні акценти індикатора, це постановка цілей, встановлення напрямку, аналітичне мислення, бачення великої картини та процесів у комплексі, дія на випередження, прогнозування, готовність до ризиків:



Щодо поведінкового індикатора запропонованої моделі компетенцій - управління організацією роботи, основні акценти на ефективне управління ресурсами, розуміння своїх сильних сторін та зон для розвитку, роботу в умовах невизначеності, визначення пріоритетів, планування та відповідальність за свої помилки:



Командна робота як здатність бути частиною команди та будувати ефективну внутрішню і зовнішню співпрацю для досягнення спільного результату, головні акценти на відкритість, інформування інших, зворотний зв'язок, злагодженість дій, формування високоефективної команди, взаємодопомога та інвестиції в розвиток команди, крос-функціональна взаємодія:



Професіоналізм як здатність стабільно з високим рівнем якості виконувати професійну діяльність, розуміти останні тенденції та розвивати нові здібності та навички. Акценти в аналізі на рішення на основі даних та фактів, виконання роботи на високому рівні без додаткового контролю, знання та відстеження тенденцій професійних галузей, постійне навчання та розвиток, обмін знаннями, гнучкість, вміння адаптуватися:

Спеціаліст

1. Приймає рішення на основі аналізу достовірних джерел та доказової бази;

2. Володіє фаховими та технічними знаннями і навичками, які дозволяють йому виконувати роботу на високому професійному рівні. Приймає рішення в зоні своєї відповідальності та якісно виконує свою роботу без додаткового контролю;

3. Вивчає актуальні передові практики, що застосовуються в його/її сфері діяльності. Володіє актуальною інформацією, в курсі останніх галузевих трендів;

4. Швидко навчається при нових обставинах. Самостійно знаходить можливості для професійного розвитку і сприймає нові завдання, як можливість навчатися на робочому місці;

5. Ефективно реагує на зміни обставин, швидко адаптується та змінює свій підхід, якщо це більш доцільно.

Лідер:

1. Приймає рішення на основі аналізу достовірних джерел та доказової бази та обґрунтувань членів команди;

2. Виконує взяті перед колегами та зацікавленими сторонами зобов'язання, дотримується встановлених домовленостей, забезпечує виконання зобов'язань своєї команди перед іншими підрозділами організації/іншими організаціями;

3. Вивчає актуальні передові практики, що застосовуються в його/її сфері діяльності та застосовує їх на практиці. Стежить за тенденціями суміжних галузей для пошуку нових можливостей для розвитку організації;

4. Виявляє навички, які будуть потрібні членам команди у майбутньому для потреб організації. Знаходить способи розвитку цих навичок. Формує та підтримує культуру навчання та обміну знаннями;

5. Ефективно реагує на зміни обставин. Формує позитивне ставлення співробітників до запроваджуваних змін.

Клієнторієнтованість як здатність будувати міцні стосунки із клієнтами, розуміти їхні потреби та надавати рішення, орієнтовані на тривалий результат. Акценти на зацікавленість у наданні якісної послуги, розуміння потреб клієнтів, наполегливість у досягненні кращого результату, встановлення та підтримка ефективних відносин з клієнтами, корекція дій для вирішення актуальних питань:

