

Міністерство освіти і науки України
Національний університет
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Навчально–науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Кваліфікаційна робота

на тему: **«ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ
МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконала:

студентка академічної групи 401–ПУ
освітньо–професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
першого (бакалаврського) рівня вищої
освіти спеціальності 281
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ В.С. Чайка

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного управління,
адміністрування та права, кандидат наук з
державного управління, доцент

_____ А.І. Мирошніченко

Буде завдання

Бібліографічний опис та анотація кваліфікаційної роботи

Бібліографічний опис: Чайка Валерія Сергіївна. Тема: «Формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління». Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Навчально–науковий інститут фінансів, економіки, управління та права. Кафедра публічного управління, адміністрування та права. Науковий керівник: Мирошніченко А.І., кандидат наук з державного управління, доцент. Полтава. 2026 рік.

Зміст роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків по кожному розділу та загальних висновків.

Анотація. Дослідження присвячене глибокому комплексному аналізу теоретико–методологічних засад, інституційних бар'єрів та сучасних інструментів формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління України. У документі детально розглядається еволюція концепцій лідерства, а також досліджується феномен молодіжного лідерства через призму безпрецедентних наслідків воєнного стану, високої психологічної резильєнтності та глобальної цифровізації. На основі всебічного аналізу нормативно–правового забезпечення та актуальних емпіричних даних розкрито проблеми інституційної інерції, фрагментарності професійного розвитку та дефіциту дієвих механізмів адаптації молодих кадрів. У звіті системно проаналізовано явище кадрового відтоку, феномен «скляної стелі» та парадокс високої цифрової грамотності, що стикається з консервативною бюрократичною культурою. За підсумками аналізу розроблено стратегічні напрями концептуального вдосконалення, що охоплюють імплементацію гібридної (інтеграційної) освітньої моделі, жорстке нормативне закріплення Національної рамки менторства, формування Молодіжного цифрового резерву з використанням технологій штучного інтелекту та віртуальної реальності, а також системну інтеграцію європейських стандартів належного врядування.

Ключові слова: державна політика, лідерські компетентності, публічне управління, молодіжне лідерство, цифрова трансформація, державна служба, інституційні бар'єри, менторство, післявоєнне відновлення, штучний інтелект.

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Теоретичні засади та особливості формування лідерських компетентностей молоді в сучасному суспільстві	10
1.2. Місце та роль системи публічного управління в процесі формування лідерських компетентностей молоді	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	24
2.1. Нормативно–правове та інституційне забезпечення, сучасний стан представництва й рівня лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління	24
2.2. Проблеми, системні виклики та інституційні бар’єри формування лідерських компетентностей молоді	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	37
3.1. Моделі та сучасні інструменти формування лідерських компетентностей молоді	37
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи підготовки молодих лідерів у публічному управлінні	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВПО – Внутрішньо переміщені особи

ЄС – Європейський Союз

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

ОЕСР (OECD) – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОМС – Органи місцевого самоврядування

ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади

ШІ (AI) – Штучний інтелект

CDTO – Chief Digital Transformation Officer (Керівник з питань цифрової трансформації)

ECQs – Executive Core Qualifications (Ключові кваліфікації керівника)

MOOCs – Massively Open Online Courses (Масові відкриті онлайн–курси)

VR / AR – Virtual Reality / Augmented Reality (Віртуальна / Доповнена реальність)

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні Україна постала перед надскладними соціально–економічними та інституційними викликами. Війна, демографічна криза, потреба у відбудові та курс на вступ до ЄС вимагають глибокої трансформації системи державного управління. Класична бюрократична модель із її жорсткою ієрархією та формалізмом виявилася неефективною в умовах тривалої кризи. Щоб перейти до сучасного врядування та впровадити стандарти Європейського адміністративного простору (SIGMA/OECD), державі необхідне нове покоління фахівців. Сучасному апарату потрібні ініціативні, цифрово грамотні керівники з чіткими ціннісними орієнтирами, готові брати відповідальність за впровадження складних реформ.

Водночас українська молодь сьогодні – це не просто демографічний ресурс, який зазнає значних втрат через міграцію, а головний рушій інноваційного розвитку в нашій країні. Масштабне волонтерство, здатність до швидкої самоорганізації громад під час війни та активна громадська позиція сформували в нового покоління потужний потенціал лідерства й антикризового управління, що надважливо в умовах війни та перспектив повоєнного відновлення.

Масштабний волонтерський рух та самоорганізація громад в умовах війни сформували в українців потужний досвід кризового менеджменту. Активна громадська позиція виховала новий прошарок лідерів, здатних діяти в нестандартних ситуаціях. Проте інтеграція таких фахівців у систему державного управління виявилася складною. Перетворити набуті неформальні навички на професійні управлінські компетенції заважають системні бар'єри. Зокрема, гостро постає конфлікт між гнучким, проєктним мисленням молоді та консервативною організаційною культурою державних органів. Це призводить до високої плинності кадрів і, як наслідок, до втрати цінного інституційного досвіду.

Практичне значення роботи зумовлене необхідністю подолання розриву між молодими фахівцями та державними інституціями. Дослідження спрямоване на створення інструментів, які полегшать інтеграцію нових лідерів у систему публічного управління, їхнє входження в професійне середовище та подальший кар'єрний розвиток. Реалізація таких підходів сприятиме євроінтеграційним процесам у сфері державної служби та зміцненню інституційної спроможності країни.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку людських ресурсів у системі публічної адміністрації України в умовах її трансформації.

Предметом даного дослідження є теоретичні та методологічні засади, правові механізми, сучасні інструменти та інституційні умови формування якостей молодих керівників у системі державних адміністративних органів.

Метою даної кваліфікаційної роботи є проведення всебічного та багатовимірного аналізу процесу формування якостей молодих керівників у системі управління, а також, з урахуванням таких факторів, як європейська інтеграція, цифрова трансформація суспільства та виклики, пов'язані з післявоєнною відбудовою, надання науково обґрунтованих рекомендацій та механізмів для вдосконалення відповідної теоретичної бази.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено та послідовно вирішено такі ключові **завдання**:

- зробити огляд теоретичних підходів до розуміння феномену лідерства та з'ясувати особливості розвитку лідерських здібностей молоді в сучасному контексті;
- дослідити роль системи державного управління як середовища формування та розвитку молодих лідерів;
- проаналізувати нормативно–правові та інституційні гарантії України у сфері формування лідерських якостей;
- дослідити стан представництва молоді в державних органах та виявити ключові перешкоди, що гальмують їхній кар'єрний розвиток (у тому

числі на рівні організаційної культури, освіти та соціально–психологічних аспектів);

– розробити конкретні практичні пропозиції та інституційні механізми вдосконалення системи підготовки молодих лідерів, максимально адаптовані до екстремальних потреб повоєнного відновлення.

У роботі застосовано низку взаємопов'язаних методів. Системний аналіз допоміг детально розглянути структуру та принципи роботи інституцій державного управління. Щоб оцінити відповідність національного законодавства європейським вимогам, використано порівняльний метод (на основі стандартів ОЕСР). Статистика дала змогу проаналізувати реальні зрушення в кадровій структурі, а інструменти моделювання застосували для створення гібридної моделі навчання й матриці компетентностей для цифрових лідерів.

Структура роботи відповідає поставленим цілям і складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку літератури та додатків. Основна частина складається з трьох розділів. У першому розділі описано теоретичні основи даної теми. Другий розділ присвячений аналізу впливу державної економічної політики на зайнятість молоді у 2021–2026 роках. У третьому розділі обґрунтовано напрямки вдосконалення державної політики. У висновках та пропозиціях підсумовано результати дослідження та сформовано рекомендації на майбутнє.

Апробація результатів дослідження. Основні тези та результати дослідження вже були викладені у доповідях на наукових конференціях, зокрема:

1. Чайка А.С., Чайка В.С. Публічне управління в умовах війни: лідерство, довіра та соціальна відповідальність. Організаційно–правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали XIII Міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції, 24 квітня 2025 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2025. С. 90–91

2. Чайка В.С. Поняття, сутність та структура лідерських компетентностей молоді. Організаційно–правові аспекти публічного управління в Україні : Матеріали XIII Міжнародної науково–практичної Інтернет–конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2026. С. 146–147.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Теоретичні засади та особливості формування лідерських компетентностей молоді в сучасному суспільстві

Лідерство, як надзвичайно складне соціально–психологічне, організаційне та управлінське явище, має багату історію теоретичних досліджень, а в сучасній науковій літературі налічується понад триста різних визначень. Еволюція теорій лідерства яскраво демонструє поступову зміну наукових підходів до розуміння його глибинної природи. Класична «теорія рис» (Trait Theory), яка домінувала на початку XX століття, трактувала лідерство виключно як набір вроджених, генетично детермінованих якостей – високий інтелект, харизму, рішучість, фізичну витривалість. Згодом поведінковий підхід переніс увагу дослідників на стилі управління (авторитарний, демократичний, ліберальний) і довів, що лідерство полягає не в тому, «ким є людина», а в тому, «що вона робить».. Наступним кроком стали ситуаційні концепції (Ф. Фідлер, П. Херсі, К. Бланшард), які математично та емпірично довели залежність ефективності лідера від зовнішніх умов, зрілості команди та специфіки поставленого завдання [14, с. 25]. Сучасна теорія трансформаційного лідерства (Дж. Бернс, Б. Бас) визначає лідера як далекоглядного реформатора, здатного надихати послідовників на глибокі зміни, трансформувати їхні цінності та максимально розкрити їхній потенціал.

У надзвичайно специфічній, жорстко регламентованій сфері публічного управління лідерство виходить далеко за межі звичайної корпоративної здатності домінувати чи комерційно впливати на інших заради досягнення показників прибутковості. Тут воно розглядається як ключова, фундаментальна компетентність, що забезпечує ефективне, законне

виконання делегованих суспільством державних функцій, формування стабільно високого рівня довіри громадян до владних інституцій та безперервне примноження суспільного блага (public good). Дослідження лідерства в державному секторі доводять, що головна мета полягає у досягненні принципово нового рівня організаційної співдії, яка забезпечує оптимізацію роботи органів влади як суб'єктів управління та їх взаємовідносин з громадянами [14, с. 31]. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні позначений глибокими, тектонічними трансформаціями, які спричинені необхідністю євроінтеграції, екзистенційними викликами повномасштабної війни та свідомим переходом до концепції належного врядування (Good Governance). У цих екстремальних умовах класичні бюрократичні моделі з жорсткою ієрархією виявляють свою цілковиту обмеженість, оскільки вони запрограмовані на стабільність, а не на гнучкість. Тому виникає гостра, невідкладна потреба у новій генерації управлінців, здатних самотійно брати відповідальність, ініціювати зміни та ефективно взаємодіяти з розвиненим громадянським суспільством [14, с. 591].

Компетентнісний підхід, що органічно синтезує всі попередні теорії, нині вважається найбільш релевантним та прагматичним в управлінні людськими ресурсами державної служби. Компетентність визначається як складна інтеграція теоретичних знань, практичних умінь, навичок, глибоких цінностей та психологічних установок, які у своїй сукупності забезпечують ефективність поведінки службовця у швидкоплинному контексті. Лідерство, відповідно, постає як багаторівнева архітектура компетентностей, що можуть і повинні бути цілеспрямовано сформовані та розвинуті. Українські науковці пропонують різні теоретичні підходи до формування таких лідерських компетентностей. Дослідник О. О. Нестуля акцентує увагу на формуючому освітньому середовищі університету, де критично важливими є інноваційні педагогічні технології, психологічні тренінги та реалізація практичних проєктів [14, с. 116]. Г. В. Шляхтіна глибоко досліджує розвиток лідерського потенціалу вже діючих державних службовців у процесі адміністративних

реформ, підкреслюючи визначальну роль соціальних та інституційних факторів середовища. Вона класифікує та виокремлює стилі лідерства у публічному управлінні: орієнтований на результат і зовнішню комунікацію, контрольний–структурований, стиль короткострокової ефективності (кризовий), адаптивний, стратегічно-емпатійний та стиль цілеспрямованого розвитку людських ресурсів [27, с. 28]. Інші провідні дослідники (Н. М. Петканич, Т. М. Савицька) також наголошують на ключових групах компетенцій: орієнтація на результат, глибоке аналітичне мислення, управління персоналом в умовах стресу та ефективна багатоканальна комунікація [15, с. 45].

Міжнародний досвід виступає не просто теоретичним орієнтиром, а обов'язковим стандартом для гармонізації української державної служби зі стандартами ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) та інших розвинених демократій. ОЕСР однозначно визначає лідерство як «стрижень ефективності уряду» і підкреслює критичне значення побудови ціннісно–орієнтованої, інклюзивної та чутливої (responsive) державної служби [33, с. 5]. Ключовим етичним та професійним імперативом для європейського управління є здатність надавати політичному керівництву неупереджені, об'єктивні поради, жорстко базовані на фактах і доказах (принцип «Speaking Truth to Power» – говорити правду владі), а також етичне лідерство, абсолютна прозорість прийняття рішень і неухильне дотримання верховенства права. У звітах ОЕСР 2025 року особливий акцент робиться на інституційній адаптивності, передових цифрових компетентностях, управлінні робочою силою на основі аналізу великих даних (data-driven HR) та подоланні небезпечного розриву між стратегічним баченням топ–політиків і щоденною рутинною роботою рядових службовців [33, с. 12].

У Сполучених Штатах Америки діє система Ключових кваліфікацій керівника (Executive Core Qualifications, ECQs), розроблена Управлінням з управління персоналом (OPM), яка чітко визначає п'ять обов'язкових компетенцій для всього вищого керівного складу держави. Серед них –

беззаперечна відданість верховенству права, стратегічне управління обмеженими ресурсами (Driving Efficiency), технічна компетентність та здатність керувати змінами [32, с. 15]. Ця практична модель охоплює п'ять рівнів компетентностей – від базового розуміння концепцій до «просунутого» (Advanced) рівня, на якому керівник вже здатний самостійно вирішувати надзвичайно складні та нетипові завдання, що мають загальнонаціональне значення. Американська система приділяє особливу увагу навичкам міжособистісної взаємодії (soft skills), які розвиваються виключно за допомогою спеціалізованих інтенсивних тренінгів із використанням ситуаційних моделей [32, с. 20].

Таким чином, узагальнення вітчизняних теоретичних концепцій і жорстких міжнародних стандартів дозволяє сформувати комплексну порівняльну матрицю підходів до розуміння та розвитку лідерських компетентностей у публічному управлінні (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз архітектури лідерських компетентностей у системі публічного управління [Джерело: складено автором на основі 14; 27; 32; 33]

Модель / Джерело	Ключові фокуси та принципи лідерства	Структурні елементи компетентності
Європейський підхід (ОЕСР)	В основі – формування ціннісно орієнтованої та чутливої до суспільних запитів служби. Особливої ваги набуває готовність керівника відверто доносити позицію до вищого керівництва, навіть коли вона непопулярна («Speaking Truth to Power»).	Етичне лідерство; здатність надавати об'єктивні консультації; розвинений форсайт і вміння прогнозувати; цифрова грамотність та адаптивність; стратегічний підхід до управління персоналом
Північно-американський підхід (США – OPM)	Тут акцент зміщується в бік ефективного використання ресурсів («Driving Efficiency») і технічної компетентності, заснованої на принципі заслуг («Merit and Competence»).	Послідовна відданість верховенству права; здатність впроваджувати інновації; розвинене операційне мислення; фінансова відповідальність; навички ведення переговорів на кількох рівнях складності – аж до просунутого (Advanced).

Продовження таблиці 1.1

Вітчизняний науковий дискурс (Шляхтіна Г., Нестуля О., Петканич Н.)	Дослідники наголошують на впливі соціально-інституційного середовища на формування лідерів, а також на дидактичних умовах їхньої підготовки в закладах вищої освіти й на питаннях управління людськими ресурсами загалом.	Стратегічно-емпатійне мислення; орієнтація на досягнення результату; вміння ефективно комунікувати; навички управління змінами; стресостійкість.
---	---	--

Проведений аналіз досліджень про те, що наукова думка – як зарубіжна, так і вітчизняна – зростає від старого погляду на лідерство як на суто вертикальний механізм домінування й контролю. Натомість дедалі більшого визнання має інше розуміння: лідерство стає як соціальної інтеграції, фасилітації та інноваційного розвитку державних інституцій. Теоретико-методологічні напрацювання в цьому контексті дають достатню підставу стверджувати, що формує лідерські компетентності – виявилось далеко не випадково чи хаотично, а структурований процес, який потребує належної інституційної, фінансової та освітньої підтримки [27, с. 30].

Саме для дослідження молоді ця висновок буває особливого значення. Він фактично підтверджує: лідерський потенціал нового покоління, яким би значним він не був, може зруйнуватися на повноцінні професійні управлінські компетентності лише за наявності продуманих дидактичних та інституційних механізмів його розвитку.

Формування лідерських компетентностей саме у молоді має свої глибокі специфічні особливості й суттєво відрізняється від класичних процесів підвищення кваліфікації дорослих, вже сформованих управлінців. Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 року № 1414-IX, молодь стала як соціально-демографічна група віком від 14 до 35 років [4, с. 5]. Саме ця група є одним із найдинамічніших і найпластичніших суб'єктів суспільних відносин – значною мірою завдяки

поєднанню вікових психологічних особливостей, впливу цифровізації на мислення, трансформації ціннісних орієнтирів, а також непростих викликів, породжених війною.

Психологічна наука – зокрема концепція Е. Еріксона зі стадіями «ідентичність проти рольової дифузії» та «інтимність проти ізоляції» – характеризує юність і молодість як одні з основних етапів становлення особистості, формування світогляду та самосвідомості. Саме в цей непростий час молоді люди особливо потребують суспільного знання, належності до спільноти та реальної можливості впливати на події навколо себе. У дослідженнях, присвячених студентському самоврядуванню, лідерські якості молоді постають як багатовимірне явище – таке, що сприяє рисі характеру, мотиваційно-цінні орієнтири, емоційну компетентність, здатність до саморефлексії та вміння керувати груповою динамікою [25, с. 369]

Дослідники пропонують розглядати цю якість крізь призму чотирьох взаємопов'язаних вимірів:

1. Ціннісно-мотиваційний блок – прагнення постійного самовдосконалення, орієнтація на спільне суспільне благо, сформована громадянська позиція.
2. Організаційно-комунікативний блок – уміння планувати й реалізовувати заходи, працювати в команді, делегувати завдання, а також навички публічних виступів та адвокації.
3. Емоційно-психологічний блок – розвинена емпатія, висока здатність керувати власними емоціями та емоціями інших людей, стресостійкість.
4. Когнітивно-креативний блок – психологічна готовність до змін, здатність генерувати інноваційні ідеї, досвідченість до дослідницької та аналітичної діяльності [25, с. 369–370].

Ці складні компетентності не виникають автоматично в процесі дорослішання; вони потребують створення сприятливого, підтримуючого соціально-педагогічного середовища. Одним із перших таких середовищ, де

молода людина пробує себе в ролі суб'єкта соціальної взаємодії, є студентське самоврядування. Саме воно надає легітимний простір для втілення ініціативи, представлення колективних інтересів та конструктивного вирішення міжособистісних конфліктів [9, с. 20]. Тотальна цифрова трансформація сучасної освіти додає нові потужні інструменти: інтерактивні навчальні платформи, онлайн-симуляції управління кризами, віртуальні командні проєкти, що максимально реалістично моделюють справжні управлінські ситуації та розвивають стратегічне просторове мислення. Окремим, вкрай ефективним напрямом є спеціалізовані тренінгові програми, які органічно поєднують досвід державного та громадського секторів. Наприклад, методики Т. Ю. Акімової для діючих державних службовців та молодих лідерів акцентують увагу на глибинному самоаналізі. У форматі інтенсивів застосовуються ігрові командні вправи – «Дві правди. Одна брехня» для розвитку комунікативної гнучкості, «Цінності лідера» чи визначення «Рівнів лідерства». Такий гейміфікований ігровий підхід допомагає молоді значно швидше та без когнітивного спротиву засвоювати надзвичайно складні концепції публічного управління, перетворюючи суху академічну теорію на практичний досвід.

Проте найважливішим і найважчим уроком для сучасної української молоді стала повномасштабна війна. Це травматичний, але водночас глибокий досвід, який повністю перепрошив уявлення про лідерство. Він змусив молодих людей миттєво подорослішати, навчив діяти в умовах абсолютної невідомості та викував абсолютно новий характер, де стійкість поєднується зі здатністю вести за собою в найкритичніші моменти.. Соціологічні дослідження фіксують свій рідний парадокс: поєднання надзвичайно високої психологічної вразливості з не меншою високою соціальною стійкістю (резильєнтністю). Так, лише 35% молодих українців- а серед тих, хто вимушено перебуває за кордоном, і того менше, 18% - ніколи не стикалися з нападами паніки чи посиленою тривогою. До того ж знайти реальну, професійну психологічну підтримку сьогодні - це досі той ще квест. Складно

говорити й про стабільність кадрового резерву, коли дивишся на міграційні наміри [28, с. 10]. Хоча більшість (68%) молодих людей твердо планують залишатися в Україні, майже третина (29%) все ж задумуються про переїзд за кордон. І в основному не через пошук легшого життя, а просто заради базової фізичної безпеки та можливості нормально будувати кар'єру.

Разом із тим, українська молодь показує неймовірну силу, яку європейські дослідники називають посттравматичним зростанням. Лише вдумайтеся: попри все пережите, 78% молодих людей в Україні та 59% тих, хто зараз за кордоном, дивляться в майбутнє з оптимізмом та надією.

Більше половини опитаних уже мають реальний досвід волонтерства. Для них бажання підтримувати інших стало природною внутрішньою потребою, а вміння швидко організувати збір грошей чи знайти потрібні ресурси в кризовий момент - звичною справою. Разом із тим, молодь дедалі більше вірить у власні сили. Якщо у 2024 році лише 32% опитаних відчували, що можуть реально впливати на життя у своєму місті чи селі, то у 2025 році ця цифра зросла до 44%. Люди більше не чекають, що зміни прийдуть самі або хтось зробить усе за них - вони бачать, що спроможні діяти самостійно.

І, мабуть, найпоказовіший момент: готовність особисто відбудовувати країну досягла історичного максимуму. Зараз це рекордні 77%, хоча ще роком раніше цифра була помітно меншою – 59%. Молодь буквально горить бажанням власноруч створювати нове майбутнє для своєї країни [28, с. 12].

Статистика чітко показує: правила гри змінилися. Українська молодь більше не чекає *passive-режимі*, поки держава вирішить усі проблеми, а бере ініціативу у власні руки й стає реальною силою.

Зараз в Україні народжується абсолютно унікальний досвід управління в кризах. Він повністю перевертає звичні уявлення про те, яким має бути лідер, адже поєднує світові технології із залізобетонною стійкістю наших громад. Країні, яку потрібно відбудовувати, потрібні лідери нового гарту, а отже - і зовсім інші навички.

Сьогодні на перший план виходять антикризовий менеджмент, вміння знаходити ресурси та запускати процеси навіть тоді, коли немає нічого, а також емоційний інтелект і гнучкість мислення.

Загальну картину того, який лідерський потенціал має сучасна українська молодь, можна побачити в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Соціологічний показник лідерського та громадянського потенціалу молоді України (за даними дослідження 2024–2025 рр.) [28, с. 12]

Показник громадянської та лідерської активності	2024 р.	2025 р.	Динаміка / Значення для публічного управління
Відчуття здатності впливати на зміни в місцевій громаді	32%	44%	Зростання віри у власну суб'єктність та ефективність локальних інструментів демократії.
Готовність безпосередньо долучатися до відбудови країни	59%	77%	Формування масового кадрового резерву для реалізації державних програм відновлення.
Наявність практичного досвіду волонтерської діяльності	Не вказано	> 50%	Перехід від декларативних цінностей до практичних навичок проєктного менеджменту та фандрейзингу.
Віра у власне обнадійливе майбутнє в Україні	Не вказано	78%	Високий рівень резильєнтності (життєстійкості), здатність лідера мотивувати інших в умовах глибокої кризи.

Грунтовний аналіз процесів формування лідерських компетентностей молоді дає всі підстави стверджувати, що сучасне покоління в Україні має абсолютно унікальні стартові психологічні та ціннісні умови для входження у сферу публічного управління. Їхній інноваційний лідерський профіль вибудовується не стільки в межах формальної бюрократичної ієрархії, скільки завдяки практичному досвіду інтенсивної горизонтальної взаємодії у волонтерських ініціативах, цифровому середовищі та структурах громадянського суспільства. Водночас соціологічні дослідження фіксують певну психологічну вразливість, що об'єктивно потребує дуже обережного, ресурсно-орієнтованого та емпатійного підходу до інтеграції молоді у стресове середовище вітчизняної державної служби. Формування лідерських компетентностей управлінців має обов'язково включати не лише розвиток жорстких технічних навичок (hard skills), а й ґрунтовну психологічну

підготовку, сучасні методики протидії професійному вигоранню та інституційні механізми підтримки ментального здоров'я.

1.2. Місце та роль системи публічного управління в процесі формування лідерських компетентностей молоді

Система державного управління є не лише пасивним кінцевим бенефіціаром результатів підготовки управлінських кадрів з вищих навчальних закладів, але й фундаментальним інституційним, ціннісним та нормативним середовищем, яке безпосередньо встановлює, ретельно відбирає та розвиває лідерський потенціал молоді. Внаслідок масштабних реформ у державній владі, децентралізації, швидкої цифровізації послуг та великих завдань післявоєнної реконструкції, участь інноваційної молоді в державному апараті вже не є опцією, а обов'язковою умовою для функціонування та легітимності державного апарату.

Ця надзвичайно складна роль реалізується через складну суміш процесів, які включають розробку національної нормативної бази з нуля до створення практичних платформ для прийняття рішень та розробки програм професійного розвитку на місцевому рівні. Центральним документом, що керує цим баченням, є Національна молодіжна стратегія до 2030 року, яка була офіційно прийнята Президентом України 12 березня 2021 року як Указ України № 94/2021. Вона кодифікує на найвищому рівні бачення молоді як активної, відповідальної, економічно сильної та здорової і стійкої групи, яка інтегрована з суспільством і суспільством в цілому для більш міцного розвитку в більш інтегрованому соціальному житті країни. Існує чотири стратегічні цілі стратегії: Безпека (створення безпечного середовища та стійкості), Здоров'я (включаючи психогігієну та психологічну стійкість молодих лідерів), Потенціал (формування участі в суспільному житті, конкурентоспроможності та розвитку громадянських компетенцій) та Інтеграція (поширення соціальної інклюзії та стимулювання незалежності). Практична реалізація цієї стратегії вимагає тісної координації урядових

департаментів на всіх рівнях з громадянським суспільством та міжнародними організаціями, які, в свою чергу, забезпечують будівельні блоки інституційної атмосфери, в якій молодь може зростати.

На місцевому (базовому) рівні найкращою системою для інституційної інтеграції є молодіжні ради в органах місцевого самоврядування. Вони є формальним і структурованим діалогом між чинною владою та молодшим поколінням як своєрідна школа практичного державного управління. Молодіжні ради не лише дозволяють публічно висловлювати консолідовану позицію, але й забезпечують реальне, а не декоративне, представництво інтересів молоді в територіальних громадах. Молодь може безпосередньо брати участь у їхній роботі та дізнаватися, як саме розпочати проект, представити нормативні пропозиції, відстоювати свій проект та як здійснювати громадський контроль та контроль за бюджетом. Модель «навчання через дію» має найвищий ефект на розвиток навичок подолання штучних бюрократичних бар'єрів, політичних компромісів та планування довгострокового розвитку регіону.

Держава намагається створити прямі національні програми для відбору талантів та стажування. Одним з найуспішніших є Всеукраїнський проект «Державотворець», який був запущений Міністерством молоді та спорту України. Він орієнтований на активну молодь віком 18-35 років і має великомасштабні форуми, високоструктуроване навчання та стажування в виконавчих органах з перспективою подальшої роботи. Це працюючий «соціальний ліфт», який свідомо руйнує стереотипи про закритість влади, допомагає молоді подолати бар'єри для входу в державний сектор і, з часом, формує спільноту проактивних одностудентів-лідерів [11, с. 40].

Навіть для тих, хто вже успішно пройшов конкурси та став державними службовцями, існують стандартизовані програми підвищення кваліфікації. Наприклад, Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) затвердило Загальну професійну програму підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» та «В» у 2024 році та має спеціальний

модуль «Лідерство в управлінській діяльності» для розвитку когнітивної гнучкості, критичного системного мислення, емоційного інтелекту, управління часом та стратегічного лідерства. Молоді державні службовці добре знайомі з інструментами управління персоналом, багатовекторною комунікацією, алгоритмами прийняття рішень та управління конфліктами. Це дозволяє об'єднати розуміння лідерства в державній службі та правову базу, яку молоді фахівці потребують для реалізації своїх інноваційних ідей в межах існуючих адміністративних практик [13, с. 20].

Роль системи державного управління також повинна розглядатися з точки зору міжнародних стандартів. ОЕСР наголошує на важливості навчання та підтримки людей для руху як у внутрішньому, так і в зовнішньому світі, а також для запобігання корупції та вигорання. Саме з цієї причини інститут управління закликає розвивати сучасні системи компетенцій, підтримувати всі види стажувань та міжнародних обмінів, а також професійну мобільність як основу для прозорого кар'єрного розвитку. Сучасні студенти, які люблять отримувати роботу з балансом між роботою та особистим життям, які мотивовані добре працювати в технологічно орієнтованому, гнучкому робочому середовищі, отримують вигоду від цих європейських стандартів, і в процесі державна служба стане набагато привабливішою, якщо насправді багато разів, ніж високооплачуваний приватний або державний сектор. Інституційна архітектура системи державного управління в галузі цілеспрямованого розвитку молодіжного лідерства пояснюється в Таблиці 1.3.

Підсумовуючи, вже не важко сказати, що система державного управління є важливим, ключовим інституційним підґрунтям для формування та розвитку молодіжного лідерства. Без системної, цілеспрямованої та ресурсно підтримуваної державної політики, масовий лідерський та безпрецедентний волонтерський потенціал української молоді сприймався б лише як випадкова, окрема громадська діяльність, яка насправді не існує як системний процес державотворення.

Таблиця 1.3

Інституційна архітектура системи публічного управління у сфері розвитку молодіжного лідерства [Джерело: систематизовано автором на основі 3; 6; 11; 13; 18]

Рівень інституційного впливу	Задіяні інструменти та механізми	Очікуваний результативний вплив на молодь
Нормативно–стратегічний макрорівень	Національна молодіжна стратегія до 2030 року, ЗУ «Про основні засади молодіжної політики».	Формування безпекового простору, підвищення життєстійкості, легітимізація прав молоді на участь у державотворенні.
Локальний рівень партисипації (ОМС)	Молодіжні консультативно–дорадчі органи (ради) при місцевих органах влади.	Набуття практичного досвіду розробки політик, лобіювання інтересів, здійснення громадського контролю, інтеграція в управління громадою.
Національний рівень селекції талантів	Державні програми стажування, масштабний проєкт «Державотворець».	Прямий доступ до державної служби, подолання штучної закритості системи, створення проактивної спільноти лідерів.
Рівень професійної стандартизації (НАДС)	Програми підвищення кваліфікації для новопризначених держслужбовців.	Трансформація загальної громадської проактивності у фахові управлінські компетенції, необхідні для ефективної бюрократії.

Саме держава, через нормативні документи, дорадчі органи, національні програми стажування та стандартні курси підвищення кваліфікації, реалізує спосіб перетворення амбітної, талановитої молоді на компетентних менеджерів європейської моделі. Коли ОЕСР та ОПМ інтегруються в національну систему управління, це робить державну службу набагато гнучкішою, соціально престижною та привабливою для нового покоління лідерів. І саме тому сьогодні, з правильним залученням та відданістю, вони готові взяти на себе історичну відповідальність за успішну інтеграцію Європи та відновлення України після війни. У першому розділі ми провели теоретичний та методологічний аналіз розвитку лідерських компетенцій серед молоді в системі державного управління. З узагальнення теорії лідерства (від теорії рис до компетентнісної та трансформаційної) було показано, що лідерство в державному управлінні є складною багаторівневою компетенцією, яку можна цілеспрямовано будувати і потрібно розвивати. Виявлено специфічні особливості цього процесу для молоді, такі як висока психологічна

пластичність; вплив цифровізації та унікальний трансформаційний вплив повномасштабної війни, що поєднує вразливість з високою стійкістю; масовий волонтерський досвід та здатність брати участь у відновленні країни.

Проаналізовано роль системи державного управління як ключової інституції. Держава має правильну нормативно–стратегічну базу (Національна молодіжна стратегія до 2030 року, Закон про молодіжну політику, компетентнісна рамка НАДУ) та правильні інструменти (молодіжні ради, проект «Державотворець», програми підвищення кваліфікації з лідерським модулем) для розвитку лідерських компетенцій. Водночас такі механізми є фрагментованими, недостатньо інтегрованими та слабо підтримуваними, щоб перетворити природний лідерський потенціал молоді на професійні управлінські навички європейської моделі. У цьому контексті теоретичні дослідження підтверджують необхідність інституційної підтримки для створення молодіжних лідерських компетенцій та закладають основу для подальшого аналізу практичного стану та розробки механізмів покращення.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення, сучасний стан представництва й рівня лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління

Врегулювання з боку держави складного процесу розвитку і застосування компетентностей лідерства у молоді в публічному управлінні України потребує вдосконалення з огляду на існуючі багаторівневі, ґрунтовно вкорінені у конституційні засади, систему норм, що включає конституційні норми, нормотворчий конгломерат галузевих законів, стратегічні програмні документи Уряду, доручення Президента, а також норми міжнародного права. Систему цю становить Конституція України, оскільки вона визначає фундаментальне право кожного громадянина брати участь у державному управлінні на імперативній основі. Це формує всю ієрархію права для прямої інтеграції молодіжних кадровиків до публічної влади та встановлює чіткі грані для їхньої участі, на рівних засадах, у виготовленні суспільно релевантних рішень [13, с. 5]. Цей основоположний конституційний принцип конкретизується і розкривається в Законі України «Про основи державної молодіжної політики» Закон цілком ясно окреслює молодь як суб'єкт: залучення її до управлінських процесів, стимулювання її лідерського потенціалу, а також створення умов для професійного становлення у державному секторі як невідкладно пріоритетні напрямки державної політики [4, с. 12]. Особливо вагомим інноваційним елементом цього закону є інституційне закріплення механізмів молодіжного радництва через утворення консультативних органів на певних рівнях, що де-юре надає молоді можливість впливати на формування публічних політик на регіональному та

місцевому рівнях, а також є першою легальною платформою для апробації лідерських практик молодих [7, с. 28].

Одночасно, базовий Закон України «Про державну службу» передбачає високі компетентнісні вимоги до всіх службовців, незалежно від їх віку. Національний закон підкреслює необхідність стратегічного мислення, ефективної комунікації, управління змінами та прийняття рішень в умовах невизначеності. Цей комплект компетенцій прямо тісно корелює з класичним ядром лідерських якостей [9, с. 34]. На тлі напружених євроінтеграційних процесів особливе, стратегічне значення має виконання жорстких вимог Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Угода однозначно передбачає глибоку модернізацію системи державної служби виключно за принципами меритократії, прозорості і орієнтації на конкретний результат. Вказані міжнародні вимоги послідовно імплементуються у національне законодавство за допомогою актів Кабінету Міністрів України, які досить строго регламентують процедуру проведення відкритих конкурсів, суб'єктивне оцінювання службовців та їх безперервний професійний розвиток.

Але ретельний аналіз законодавчої бази виявляє певну, досить тривожну структурну асиметрію: якщо чинне законодавство забезпечує надзвичайно складні та деталізовані інструменти для підбору персоналу та ретельного антикорупційного контролю (електронні декларації, спеціальні перевірки), то механізми системного, цілеспрямованого розвитку лідерських компетенцій є більш фрагментарними. Найчастіше вони є не більш ніж рекомендаціями без чіткої інституційної відповідальності керівників підрозділів за розвиток своїх підлеглих та без належної цільової фінансової підтримки [25].

Інституційне забезпечення безперервного розвитку молодіжного лідерства на практиці реалізується через розгалужену мережу державних органів, профільних навчально-методичних центрів, університетських структур та ініціатив громадсько–державного партнерства. Ключову методологічну та координуючу роль у цій системі відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Саме НАДС

розробило й затвердило «Систему компетентностей для державних службовців категорій «Б» та «В» – документ, у якому, поряд із суто професійними й технічними навичками, вперше з'явився окремий блок «Лідерство та управління змінами». Він передбачає, що державний службовець має розвивати стратегічне бачення, емоційний інтелект, навички наставництва, вміння делегувати повноваження та ефективно співпрацювати з іншими підрозділами [1, с. 6], вибір цієї, НАДС позиції впроваджує цифровізацію послуг через платформу «Дія. Державна служба» (портал вакансій).

Координацію молодіжної політики на загальнодержавному рівні займає Міністерство молоді та спорту України, на яке покладено відповідальність за реалізацію Стратегії державної молодіжної політики до 2030 року. З огляду на це у межах реалізації свогорізнобічної політики йде масове проростання та фінансування молодіжних рад при органах виконавчої влади й органах місцевого самоврядування, розвиток системних програм стажування в державних інституціях, інституалізація грантових механізмів підтримки локальних лідерських ініціатив й повноцінне впровадження інституту молодіжного лідерства безпосередньо в територіальних громадах [12, с. 33]. Професійним зростанням амбітної молоді відкривається Вища школа публічного управління, а також розгалужена мережа регіональних центрів післядипломної освіти й провідних університетів із профільними кафедрами публічного адміністрування.. Саме тут, у спеціалізованих закладах вищої освіти, активно триває впровадження модульних курсів із public leadership, crisis management, strategic communications, digital transformation, які націлені насамперед на розвиток управлінських практичних навичок [19, с. 47].

Однак, якщо таке широке залучення різних цікавих сторінок, загальна інституційна архітектура залишається недостатньо цільовою. Системний розвиток компетентностей суттєво гальмують відразу кілька факторів: випуск єдиного відкритого державного реєстру молодіжних лідерських програм, що реалізуються громадськими організаціями; частини функціональні

дублювання між міністерствами; хронічне недофінансування післяшкільної освіти на місцевому рівні; а також слабкий, а подекуди суто формальний, зв'язок між навчальними закладами та реальними практичними потребами державних органів.. Крім того, варто зазначити, що партнерства між державою та громадянським суспільством, як правило, мають виключно тимчасовий характер і базуються на проектах (у рамках грантової підтримки з боку UNDP, GIZ та проектів ЄС), що дає швидкі короткострокові результати, але, на жаль, не гарантує створення стійких, самовідтворюваних інституційних механізмів для передачі набутого лідерського досвіду майбутнім поколінням вітчизняних державних службовців [17, с. 39].

Якщо подивитися на реальну картину участі молоді в державному управлінні України сьогодні, то складається неоднозначна картина: рух є, але дуже нерівномірний. З одного боку, тривають структурні реформи, які мали б відкрити шлях молодим фахівцям, з іншого – військове суттєво ускладнює цей процес. Дані НАДС та Державної служби статистики показують, що станом на 2024 рік залишилося лише 13,8% державних службовців – це люди до 30 років. Натомість службовці віком 31-40 років становлять майже втричі більшу кількість конкурентів – 30,4%. [5, с. 22]. Структурна диспропорція є більш ніж цікавою: найвищий рівень молодих кадрів припадає на органи місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад (ОТГ) – більше 17,2%. Все це логічне наслідок вдалих децентралізаційних процесів, відкритих конкурсних процедур, більш гнучких, менш бюрократизованих кар'єрних траєкторій, а також набагато більшого ступеня готовності місцевих еліт експериментувати з новими підходами управління [9, с. 36]. Водночас, для центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) збережена ані і високий відсоток молоді серед керівництва 10,5-11,8%. Пояснюється це насамперед невинувато високими вимогами до стажу роботи та кар'єрним просуванням, яке досі відбувається за непрозорими й тривалими процедурами. Не менш важливу роль відіграє консервативна культура міністерств – вислуга років там

традиційно важить більше, ніж реальні професійні якості та компетенції людини.

За період 2020-2024 років частина молоді в державних службах зросла лише на 2,3 відсотки. Цей темп оновлення кадрового фонду катастрофічно відстає від стратегічних орієнтирів, закладених у Стратегії державної молодіжної політики до 2030 року, яка амбітно прагне довести збільшення молоді (до 35 років) у держслужбі до 25–30%.

Вплив повномасштабної війни, безумовно, двоякий. З одного боку, мобілізація та еміграція значно звузили коло молодих людей, які могли б претендувати на посади в державній службі. З іншого – саме кризові умови воєнного часу пришвидшили кар'єрне зростання тих талановитих спеціалістів, що залишилися в системі. Влада не мала іншого вибору, окрім як передати більше відповідальності молодим лідерам у критичних сферах цифровізації, кризових комунікацій, оперативного реагування та управління гуманітарними проектами [37, с. 45]. Важливим аспектом аналізу є також гендерний вимір кадрового представництва. Своєю чергою, гендерний вимір кадрового представництва потребує не меншого остаточного розгляду. Частина жінок серед державних службовців віком до 30 років становить близько 58%, що засвідчує їхню значну присутність на початкових етапах кар'єри в державній службі. Однак у тій самій віковій категорії (до 35) показник жінок на керівних посадах категорій А суттєво знижується – до 34%, що свідчить про наявність помітного дисбалансу у їхньому кар'єрному зростанні. Цей статистичний парадокс певною мірою показує створення схованих інституційних бар'єрів – так званої «скляної стелі», яка з постійно просування жінок-лідерів у кар'єрі. [16, с. 41].

Безпосередня оцінка рівня лідерських компетентностей молоді базується на результатах постійного моніторингу післядипломної освіти, атестаційних звітів, сучасних 360-градусних оцінок та глибоких соціологічних досліджень. За інформацією аналітичних центрів та організацій, що працюють у сфері розвитку компетенцій, серед молодих службовців (до 30 років)

широко розповсюджена надвисока цифрова грамотність (82–86 балів зі 100), надвисока здатність опанувати нові інструменти управління (напр. системи електронного документообігу, складні аналітичні дашборди, платформи відкритих даних Open Data) та високий рівень відкритості до горизонтальної міжвідомчої комунікації [17, с. 55]. Ці вміння є доступно критичними у світі цифровізації публічного сектору та впровадження жорстких стандартів e-Government.

Варіанти застосування методів поведінкових інтерв'ю в оцінюванні лідерського потенціалу у сфері української публічної служби потрапляють під сучасні підходи до об'єктивного вимірювання все частіше (однак досить повільно) і охоплюють розробку поведінкових інтерв'ю, складних ситуаційних тестів, а також оцінку портфолію реальних проектних досягнень. Але масове поширення таких підходів стикається з атавістичною бюрократичною інертністю системи: більшість владних органів досі орієнтуються виключно на застарілі офіційні критерії (наявність профільного диплома, досвід державної служби, відсутність дисциплінарних стягнень). У той час якісні показники реальної управлінської ефективності лідерів практично не враховуються ні в системі фінансового преміювання, ні при формуванні кадрового резерву [14, с. 58]. Через це виникає власний парадокс демотивації: саме молодь, яка часто демонструє найвищий потенціал щодо інновацій та лідерських ініціатив, не залишається без жодної системної підтримки – просто тому, що в організації немає прозорих механізмів, здатних визнати та належно винагородити управлінські напрацювання молодих фахівців.

2.2. Проблеми, системні виклики та інституційні бар'єри формування лідерських компетентностей молоді

Попри те, що нормативно-правова база в Україні досить розвинена, а інституції формально державних службовців, на практиці молодим фахівцям у сфері державного управління стабільно по-справжньому розвинути лідерські

якості. Причини цього не лежать на поверхні – вони переплітаються між собою і стосуються відразу кількох речей: того, як організована робота, як побудована освіта, чиє у людей мотивація рухатися вперед, і навіть того, в якому ширшому контексті все це відбувається.

Якщо подивитися на те, як насправді працює кадровий менеджмент в органах влади та місцевого самоврядування, стає очевидним: головна перешкода – це рідна інституційна інерція. Простіше кажучи, старі звички не відпускають. Радянський підхід до управління персоналом нікуди не зник – він і досі вимагає людей більше дбати про формальні процедури дотримання, ніж про те, щоб справді вирощувати в людях лідерські якості.

У разі атестації державних установ формування кадрового резерву та премії спираються переважно на формальні показники: чи виконані посадові обов'язки, чи дотримано встановлені терміни перебування на посаді, чи відсутні дисциплінарні стягнення. А з таких важливих речей, як лідерські якості, ініціативність, уміння діяти в умовах кризи чи стратегічне мислення, в офіційних HR-інструментах оцінювання практично не враховуються.

Через це формується власна «скляна стеля» – кар'єрне зростання залежить від більшого стажу й лояльності до начальства, а не від реальних результатів роботи чи здатності пропонувати нестандартні управлінські рішення. Для молодих людей до 30 років, які традиційно легко адаптуються і хочуть пробувати нові підходи на кшталт Agile, така консервативна система стає серйозною демотивацією. Вона зменшує бажання залучатися на роботу й помітно гальмує розвиток практичних лідерських навичок.

Ці інституційні проблеми ще більше посиляться через те, що державна система професійного розвитку держслужбовців доволі розрізнена – немає єдиної, системної програми, яка проводила фахівця на всіх етапах його кар'єри та сприяла розвитку лідерських якостей. Програми підвищення кваліфікації, які пропонують регіональні центри та університети, часто слабо пов'язані з тим, що насправді потрібно органам влади – особливо коли йдеться про кризове управління, військову відбудову чи складні процеси децентралізації.

Ще однією проблемою є практично повна відсутність систематичного навчання: досвідченим директорам рівня «А» важко передавати свої знання молодшим колегам у форматі структурованих програм наставництва. В результаті буде втрачено той самий неявний управлінський досвід, який не можна знайти в жодному посібнику – і саме цей досвід допоможе вам сформувати професійну ідентичність і навчитися приймати рішення в ситуації, коли влада фрагментована між кількома центрами, а ресурси постійно псуються [17, с. 45]. Ситуацію ще більше ускладнює те, що місцеві бюджети дуже розтягнуті, а персонал і так перевантажений. Це означає, що майже немає можливості направляти людей на розширене спеціалізоване навчання з лідерства, брати участь у програмах обміну ЄС або запускати пілотні ініціативи з лідерства, такі як на рівні громади. [20, с. 22].

Таблиця 2.2

Класифікація інституційних бар'єрів формування лідерських компетентностей молоді в публічному управлінні [14; 17; 19; 20]

Група бар'єрів	Основні прояви в системі управління	Вплив на формування лідерських компетентностей молоді	Інституційне джерело обмеження
Кадрово–атестаційні	Орієнтація переважно на етап роботи, брак чітких критеріїв оцінки лідерських якостей, формальне ставлення до кадрового резерву.	Падіння інтересу до інновацій, штучні перешкоди для кар'єрного зростання, втрати лідерського потенціалу.	НАДС, відомості про атестацію та оцінювання.
Освітньо–тренінгові	Розрізненість програми навчання, проблеми системи навчання, перекіс у бік теорії на шкоду практиці, недостатнє фінансування.	Поверхове засвоєння навичок, синдром синдрому розвитку, складності із застосуванням знань на практиці.	Центри підвищення кваліфікації, місцеві бюджети розвитку.
Організаційно–культурні	Застаріла та жорстка ієрархія, тотальний контроль за дрібницями (мікроменеджмент), страх припуститися помилки та слабка співпраця між різними відділами.	.Ініціатива на місцях повністю зникає, керівники бояться передавати обов'язки, а система просто по колу повторює найгірші бюрократичні звички.	Заплутані внутрішні правила міністерств і відомств, а також токсична атмосфера в самих органах влади.

Продовження таблиці 2.2

Соціально– контекстуальні	Постійна зміна людей (плинність кадрів), дикий стрес і вигорання, нерівність між чоловіками та жінками на посадах, а також масовий виїзд спеціалістів.	Втрачається досвід (наступність поколінь), ламаються кар'єрні плани талановитої молоді, а люди розчаровуються у професії.	Загальна важка ситуація в країні, воєнний стан та криза на ринку праці.
------------------------------	--	---	---

Окрім внутрішніх інституційних вад, соціально-контекстуальні виклики неймовірно посилилися в екстремальних умовах повномасштабної війни, яка незворотно трансформувала не лише функціональне навантаження органів публічної влади, але й загальний мотиваційно–психологічний фон молодих службовців. За достовірними даними соціологічних опитувань, близько 28-32% молодих перспективних фахівців у сфері публічного управління серйозно розглядають можливість швидкої зміни сфери діяльності або навіть еміграції [17, с. 31]. Причинами цього є відсутність прозорих, меритократичних кар'єрних перспектив, принизливо низький рівень стартових посадових окладів, небезпечно високий стресогенний фон та об'єктивно обмежені можливості для творчої професійної самореалізації. Це формує масштабний, стратегічний ризик системного «мозкового відтоку» (brain drain), коли найбільш активні, креативні та лідерсько орієнтовані представники молоді масово залишають державний сектор на користь приватного бізнесу чи міжнародного сектору (міжнародні організації, НУО), де системи винагород, гнучкості та професійного росту є набагато більш результат-орієнтованими та справедливими.

Динаміка плинності кадрів серед державних службовців віком до 30 років у період 2022-2024 рр. катастрофічно зросла на 18,4 в.п. порівняно з довоєнним періодом [15, с. 15]. Це прямо та безпосередньо впливає на незворотну втрату інституційної пам'яті державного апарату, розрив наступності лідерських траєкторій та різке зниження ефективності реалізації управлінських рішень на місцевому рівні. Надвисока операційна завантаженість (пов'язана з цілодобовим обслуговуванням внутрішньо

переміщених осіб, складною координацією гуманітарної допомоги та швидкою адаптацією до перманентних змін у нормативному полі) залишає молодому службовцю мінімальний, майже нульовий час для професійної рефлексії, стратегічного планування та участі в довгострокових проєктах розвитку, що є абсолютно необхідними умовами для визрівання справжнього управлінського лідерства.

Окремим, дуже специфічним системним викликом є недостатня, парадоксальна інтеграція лідерських компетентностей молоді у процеси цифрової трансформації публічного сектору. Попри феноменально високий рівень цифрової грамотності сучасної молоді, загальна інституційна культура багатьох органів влади (особливо на центральному рівні) залишається глибоко консервативною [22, с. 52]. Це штучно гальмує впровадження гнучких агіль-підходів (Agile), створення крос-функціональних команд та перехід до data-driven governance. У результаті, величезний лідерський потенціал молоді часто штучно резервується в межах вузьких, суто технічних завдань (підтримка сайтів, налаштування реєстрів), а не задіюється в стратегічних проєктах модернізації адміністративних послуг чи реформування цілих галузей. Багато керівників вищої категорії «А» досі підсвідомо сприймають цифрові інструменти відкритості як пряму загрозу своїм традиційним моделям закритого контролю, що призводить до простої формалізації електронних сервісів без реальної зміни архаїчних управлінських процесів. Це створює так званий цифровий парадокс: молодь, яка бездоганно володіє навичками роботи з аналітичними дашбордами, платформами відкритих даних та сучасними ІТ-інструментами проєктного менеджменту, не отримує жодного мандата на впровадження системних змін через цілковиту відсутність підтримки з боку вищої ієрархії.

Варто також наголосити, що бар'єри формування лідерських компетентностей мають небезпечний кумулятивний ефект: глибока інституційна інерція неминуче посилює освітню фрагментарність, яка, у свою чергу, різко знижує мотиваційний потенціал молоді. Це, як наслідок,

призводить до стрімкого зростання плинності кадрів та втрати інституційної пам'яті. Цей деструктивний цикл безперервно відтворюється на рівні окремих міністерств, територіальних громад та цілих регіонів, формуючи надзвичайно стійку систему обмежень, яка потребує вже не ситуативних «косметичних» втручань, а глибоких структурних інтервенцій на законодавчому рівні. Особливо критичним ускладнюючим фактором є відсутність єдиного відкритого державного реєстру ефективних лідерських програм для молоді, що робить неможливим моніторинг ефективності навчальних заходів та обґрунтування виділення бюджетних асигнувань на інноваційний професійний розвиток [20, с. 28].

Узагальнюючи результати масштабного аналізу, можна з упевненістю стверджувати, що нормативно–правове та інституційне забезпечення формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління України має достатньо широку, європейськи орієнтовану формальну основу, проте її фактична, практична реалізація залишається вкрай неповною, фрагментарною та несистемною. Конституційні положення, Закон України «Про державну службу», базовий Закон «Про основні засади державної молодіжної політики», довгострокова Стратегія державної молодіжної політики до 2030 року, компетентнісний каркас НАДС та жорсткі міжнародні зобов'язання в межах Угоди про асоціацію з ЄС безперечно створюють необхідні та достатні правові передумови для широкого залучення молоді до управлінських процесів.

Основними координуючими інституціями на національному рівні логічно виступають НАДС, Міністерство молоді та спорту, Вища школа публічного управління та регіональні центри післядипломної освіти. Водночас наявна інституційна архітектура характеризується вкрай низьким рівнем стратегічної інтегрованості: на практиці спостерігається постійне дублювання функцій, відсутність єдиного реєстру програм лідерського розвитку, слабкий зв'язок між теорією освітніх курсів та реальними кризовими потребами органів влади, а також хронічно обмежене фінансування. Це зумовлює

переважно рекомендаційний або короткостроковий проєктний характер багатьох потенційно дієвих механізмів.

Детальний статистичний аналіз сучасного стану представництва молоді у сфері публічного управління показує дуже поступове, але критично недостатньо швидке оновлення кадрового складу державного апарату. Частка державних службовців віком до 30 років становить лише 13,8%, причому переважно ця молодь концентрується у прогресивному місцевому самоврядуванні (ОТГ), уникаючи забюрократизованих центральних органів влади. Сучасна молодь вирізняється високим рівнем цифрової грамотності, вражаючою швидкістю адаптації та відкритістю до інновацій, проте її реальний лідерський потенціал реалізується вкрай нерівномірно через токсичну консервативну організаційну культуру, надмірно формалізовані процедури атестації та суб'єктивне формування кадрового резерву.

Найбільш суттєвими системними бар'єрами на сьогодні є: тотальна інституційна інерція та орієнтація кадрових служб на вислугу років замість якісних лідерських показників; фрагментарність професійного розвитку та повна відсутність обов'язкового системного менторства; катастрофічно низька мотивація молоді через обмежені «скляною стелею» кар'єрні перспективи; неконкурентна на ринку праці оплата та надзвичайно високе психоемоційне навантаження в умовах війни; небезпечний «мозковий відтік» найбільш ініціативних кадрів; гендерні асиметрії у просуванні жінок на найвищі керівні посади; та парадоксально недостатня інтеграція цифрового лідерства у реальні, а не декларативні управлінські процеси.

Ці глибокі проблеми тісно взаємопов'язані та утворюють стійке замкнене коло, що жорстко стримує необхідну трансформацію природного, здобутого у волонтерстві лідерського потенціалу молоді у системні, фахові управлінські компетентності. Отже, у публічному управлінні України існує глибокий розрив між задекларованими стратегічними пріоритетами розвитку молодіжного лідерства та суворою реальністю їх практичної реалізації. Наявні інструменти критично потребують негайної модернізації – переходу від

формальних процедур до комплексної, проактивної, фінансово забезпеченої системи управління талантами. Така нова система має органічно поєднувати прозорі кар'єрні траєкторії, ефективне інституціоналізоване менторство, найсучасніші освітні технології (у т.ч. ШІ) та потужні матеріальні й нематеріальні мотиваційні інструменти.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Моделі та сучасні інструменти формування лідерських компетентностей молоді

Цілеспрямоване формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління є абсолютно критично важливим, стратегічним завданням для забезпечення якісного кадрового потенціалу держави, особливо в безпрецедентних умовах воєнного стану та підготовки до масштабної повоєнної відбудови територій. Ефективність цього складного багаторічного процесу безпосередньо залежить від обраної концептуальної моделі навчання та розвитку, а також від майстерності застосування сучасних інструментів, що мають повною мірою відповідати гострим потребам цифрової епохи, психологічним особливостям покоління та викликам часу. Глибокий аналіз вітчизняного та провідного зарубіжного досвіду дозволяє чітко виокремити кілька ключових архітектурних моделей формування лідерських якостей, які потенційно можуть бути успішно адаптовані до суворих українських реалій.¹

У сучасній світовій науковій та управлінській літературі існує значне різноманіття підходів до класифікації моделей цілеспрямованого розвитку лідерства в публічному секторі. Для цілей даного прикладного дослідження доцільно виокремити три базові, фундаментальні моделі, що є найбільш релевантними для системи публічного управління України на етапі її європейської трансформації: класичну академічно-освітню, прагматичну практико-орієнтовану та інноваційну мережеву (кластерну) моделі. Їх детальна порівняльна характеристика наведена у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика моделей формування лідерських компетентностей молоді [Джерело: розроблено автором шляхом синтезу даних з 7; 12; 14; 35; 36]

Критерій порівняння	Академічно–освітня модель	Практико–орієнтована модель	Мережева (кластерна) модель
Основна мета	Системне, глибоке засвоєння теоретичних знань та фундаментальних аналітичних навичок.	Швидке набуття емпіричного практичного досвіду через безпосередню діяльність в органах влади.	Розвиток гнучких міжсекторальних зв'язків, проєктного мислення та компетенцій краудфандингу.
Ключові інструменти	Лекції, академічні семінари, кейс–методи, ділові ігри, класичні симуляції.	Оплачувані стажування, дуальна освіта, молодіжні ради, інститут наставництва (менторства).	ІТ-хакатони, школи лідерства, проєктні конкурси, міжнародні форуми, коворкінги.
Переваги	Фундаментальність знань, системність, академічна широта світогляду.	Швидка адаптація, розуміння неписаних бюрократичних процедур, навички антикризового реагування.	Висока гнучкість, інноваційність, сильний розвиток мережових комунікативних компетенцій.
Недоліки	Суттєвий відрив від жорсткої практики, обмежена адаптивність до мінливих кризових умов ОМС.	Ризик занадто поверхневого засвоєння теорії, критична залежність результату від якості та мотивації наставника.	Фрагментарність фінансування, складність державної координації, короткостроковий проєктний характер.
Цільова аудиторія	Студенти ЗВО, слухачі спеціалізованих магістерських програм галузі 28.	Молодь 18-35 років, що вже свідомо прагне довгострокової кар'єри в публічному секторі.	Активна молодь, волонтери, лідери думок, представники незалежних громадських організацій.

Першою та найбільш історично поширеною є традиційна академічно-освітня модель, яка в Україні масово реалізується через формальну освіту у закладах вищої освіти та спеціалізовані магістерські програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Ця консервативна модель передбачає глибоке системне засвоєння фундаментальних теоретичних знань з історії публічного управління, конституційного права, макроекономіки та політології. В ідеалі вона має бути

тісно поєднана з розвитком так званих м'яких навичок (soft skills), таких як ділова комунікація, критичне мислення та емоційний інтелект. Як слушно зазначають провідні дослідники, традиційні, монологічні лекційні методи сьогодні неминуче та поступово витісняються інтерактивними форматами: кейс–методами з розбором реальних провалів та успіхів уряду, діловими іграми та симуляціями управлінських рішень. Це дозволяє студентам безпечно моделювати реальні, багатofакторні ситуації в органах влади [7, с. 45]. Перевагою цієї моделі є фундаментальність та системність підготовки, проте її фатальним недоліком у сучасних українських реаліях часто стає абсолютний відрив від суворих практичних реалій та дефіциту ресурсів конкретних територіальних громад.

Другою, значно більш прагматичною та ефективною на коротких дистанціях, є практико–орієнтована (стажувальна) модель. Вона базується на безпосередньому, фізичному залученні молоді до щоденної операційної роботи органів публічної влади через розвинені системи стажувань, інститути дуальної освіти та молодіжних рад. В Україні яскравим та успішним прикладом реалізації цієї моделі є відома масштабна програма стажування «Молодь змінить Україну» (за підтримки ПРООН), яка дозволяє кращим студентам працювати безпосередньо в ключових міністерствах, обласних військових та місцевих адміністраціях. Такий підхід максимально сприяє подоланню «адаптаційного шоку», швидкій адаптації молоді до специфічної корпоративної культури державної служби, глибокому розумінню неписаних бюрократичних процедур та набуттю безцінного практичного досвіду вирішення нетривіальних управлінських задач в умовах цейтноту [35, с. 112]. Сучасні соціологічні дослідження переконливо свідчать, що молоді люди, які успішно пройшли такі інтенсивні стажування, згодом демонструють значно вищий рівень сформованості компетентностей у сфері швидкого прийняття рішень та антикризового управління порівняно з тими однолітками, хто навчався виключно в академічних аудиторіях [25, с. 78].

Третя інноваційна модель – мережева (кластерна) модель, яка концептуально передбачає створення складних, саморегульованих екосистем горизонтальної взаємодії між класичними університетами, органами влади, прогресивними громадськими організаціями та потужними міжнародними донорами. У рамках цієї моделі природне формування лідерських компетентностей відбувається органічно, через безпосередню участь у соціальних проєктах, технологічних хакатонах, літніх школах лідерства та масштабних молодіжних форумах. Такий мережевий підхід дозволяє молоді максимально розвивати навички сучасного проєктного менеджменту, антикризового фандрайзингу, краудфандингу та міжсекторальної (бізнес– влада–громада) комунікації. Зокрема, діяльність Молодіжних рад при прогресивних органах місцевого самоврядування є найбільш дієвим, інституціоналізованим інструментом цієї моделі. Тут молодь не просто пасивно консультиє владу з питань дозвілля, але й ініціює та реалізує власні системні зміни в громаді, що є найвищим, суттєвим елементом зрілої лідерської поведінки [3, с. 23].

У контексті безпрецедентних сучасних технологічних викликів особливого, стратегічного значення набувають інноваційні, цифрові інструменти формування лідерських компетентностей. До них безальтернативно належать:

1. Цифрові освітні платформи та масові онлайн-курси (MOOCs) Використання масових відкритих онлайн-курсів на глобальних платформах (Coursera, edX) або національних спеціалізованих порталах, таких як «Дія.Цифрова освіта» чи «StudyЯ», дозволяє амбітній молоді опановувати найактуальніші світові навички у максимально гнучкому, асинхронному форматі. Глобальна цифровізація навчання забезпечує рівний доступ до найкращих світових практик публічного управління (наприклад, кейсів уряду Сінгапуру чи Естонії) та дозволяє швидко масштабувати критичні освітні програми на всю країну без мільярдних витрат на інфраструктуру [30, с. 90]. Особливо актуальним для європейської інтеграції України є використання

мікрокредитів (micro-credentials) та цифрових сертифікатів (цифрових бейджів), які дозволяють державі легально формалізувати та визнавати для кар'єрного росту неформальне навчання, здобуте під час волонтерства.

2. Гейміфікація та віртуальні симуляційні технології
Застосування сучасних ігрових механік (нарахування балів, лідерборди, рольові сценарії) у серйозному навчальному процесі кардинально підвищує внутрішню мотивацію молоді та глибоко занурює їх у стресове середовище, де необхідно швидко приймати управлінські рішення в умовах тотальної невизначеності. Віртуальні симулятори роботи органів влади дозволяють повністю без ризику для реальної життєдіяльності громади відпрацювати складні навички публічної комунікації з розлюченими громадянами, медіаменеджменту під час скандалів та кризових комунікацій під час блекаутів [30, с. 89]. Наприклад, комп'ютерна симуляція зриву бюджетного процесу або техногенної кризової ситуації в громаді наочно дозволяє молодим управлінцям на власному досвіді зрозуміти складність, багатофакторність прийняття рішень та невідворотні наслідки своїх помилкових дій.

3. Менторство та екзекутивний коучинг
Інститут професійного наставництва, коли найбільш досвідчені, авторитетні державні службовці вищого рангу персонально супроводжують молодих лідерів, є найпотужнішим у світі інструментом передачі неявних (тацитних) знань, неписаних правил та глибинних етичних цінностей державної служби. Коучингові сесії допомагають молоді подолати синдром самозванця, усвідомити власний управлінський потенціал, чітко сформулювати кар'єрні цілі та розробити реалістичні індивідуальні плани розвитку [10, с. 34]. Проте міжнародний досвід доводить: ефективність менторства значно зростає виключно за умови жорсткої структурованості програми, наявності чітких, вимірюваних цілей (KPI) та інституалізованих механізмів двостороннього зворотного зв'язку.

4. Проєктне навчання (Project-Based Learning)
Самостійна розробка та реалізація молоддю соціальних проєктів, що

безпосередньо спрямовані на вирішення конкретних, болючих проблем своєї територіальної громади (наприклад, облаштування укриттів, інтеграція ВПО), є одним із найдієвіших дидактичних інструментів. Такий практичний формат дозволяє безшовно інтегрувати сухі теоретичні знання з живою практикою, потужно розвиваючи персональну відповідальність, ініціативність, толерантність до невизначеності та здатність до ефективної командної роботи в умовах дефіциту ресурсів [30, с. 102]. Проєктний підхід стає особливо ефективним у поєднанні з реальною грантовою підтримкою, що забезпечує необхідну матеріальну базу для реалізації сміливих молодіжних ініціатив.

5. Технології штучного інтелекту (AI) та аналізу великих даних (Big Data)

Новітнім, революційним аспектом є використання генеративного штучного інтелекту та предиктивного аналізу великих даних для глибокої персоналізації освітніх траєкторій розвитку молодих лідерів. Сучасні HR-технології в публічному секторі (наприклад, AI-скринінг) дозволяють абсолютно об'єктивно оцінювати прихований лідерський потенціал кандидата, автоматично виявляти прогалини в його компетентностях (skills gap analysis) та миттєво пропонувати індивідуальні освітні модулі для їх усунення [29, с. 78]. Це відкриває абсолютно нові, безпрецедентні можливості для створення розумних, адаптивних систем професійного розвитку на державній службі, що миттєво реагують на індивідуальні потреби та темпи навчання кожного окремого фахівця.

Аналіз беззаперечних переваг та об'єктивних обмежень кожної з окремих моделей дозволяє зробити однозначний науковий висновок про гостру доцільність застосування саме інтеграційної (гібридної) моделі.

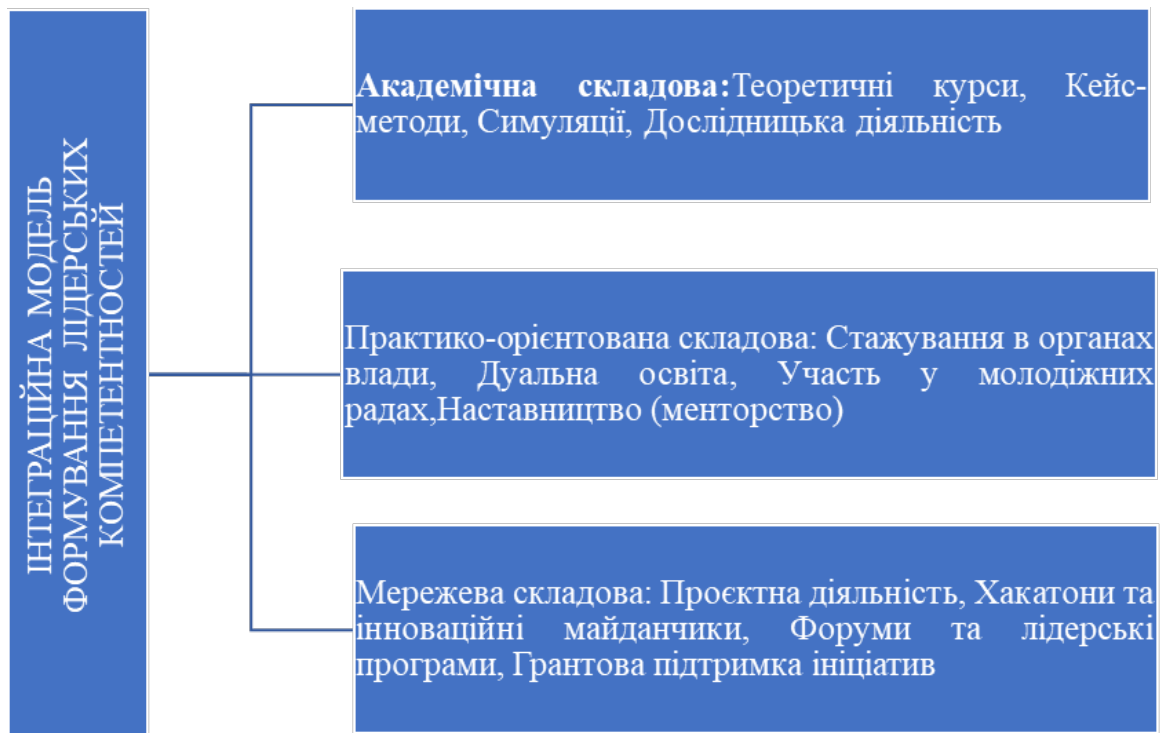


Рис. 3.1 – Інтеграційна модель формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління

Вона органічно поєднує сильні сторони академічної фундаментальної підготовки, інтенсивного практичного стажування в апараті та гнучкої мережевої взаємодії з громадськістю.

Разом з тим, успішна та ефективна імплементація зазначеної гібридної моделі та всіх новітніх цифрових інструментів критично залежить від системної, непохитної політичної та фінансової підтримки з боку держави. Абсолютно необхідною умовою для запуску цього механізму є швидке нормативно–правове закріплення (на рівні постанов КМУ) механізмів визнання результатів неформальної освіти, отриманої молоддю в рамках волонтерських проєктів та міжнародних стажувань. Крім того, нагальним є створення реальних, прозорих кар’єрних ліфтів для талановитої молоді в органах публічної влади, щоб уникнути демотивації. Глибока інтеграція євроатлантичних стандартів підготовки публічних службовців (SIGMA), зокрема безапеляційний акцент на ціннісному лідерстві, доброчесності та антикорупційній етиці, має стати абсолютним пріоритетом у подальшому вдосконаленні національної системи управління талантами [32, с. 15].

Отже, сучасний, європейсько-орієнтований підхід до формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління України має непохитно базуватися на гібридній освітній моделі. Використання передових цифрових інструментів (AI, VR), структурованого менторства та проєктного навчання дозволяє експоненційно прискорити цей складний процес та у найкоротші терміни підготувати нове, спроможне покоління управлінців. Саме вони будуть здатні ефективно реагувати на безпрецедентні екзистенційні виклики сьогодення, виграти війну на управлінському фронті та забезпечити сталий демократичний розвиток української держави.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи підготовки молодих лідерів у публічному управлінні

Проведений у попередніх розділах системний аналіз теоретичних засад та поточного, фактичного стану формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління України беззаперечно засвідчив наявність суттєвих, глибоко вкорінених інституційних, організаційно-культурних та освітніх бар'єрів. Ці перешкоди систематично блокують та перешкоджають ефективній трансформації природного, часто волонтерського молодіжного лідерства у фахові, інституалізовані управлінські якості. Сучасна архітектура української публічної служби, незважаючи на формальне впровадження компетентнісного підходу на рівні законів та гучні євроінтеграційні прагнення політикуму, значною мірою продовжує щоденно функціонувати за інерційними, глибоко консервативними (пост-радянськими) сценаріями. Невиправдана орієнтація кадрових комісій на вислугу років замість реальних результатів, фрагментарність і теоретизованість освітніх програм, цілковита відсутність дієвих механізмів екологічної адаптації новачків та катастрофічно високий рівень психоемоційного навантаження в екстремальних умовах воєнного стану неминуче призводять до масового відтоку найбільш креативних, перспективних молодих кадрів. Усе це стрімко

знижує загальну інноваційну спроможність та життєздатність державного апарату [9, с. 34].

Однією з найбільш гострих, фундаментальних проблем, з якою гарантовано стикаються молоді, амбітні фахівці при вступі на державну службу або службу в органах місцевого самоврядування, є так званий адаптаційний шок. Теоретичні, ідеалізовані знання, отримані ними в закладах вищої освіти, часто виявляються абсолютно недостатніми для успішної навігації у надзвичайно складному, багатошаровому бюрократичному середовищі, розуміння прихованих неформальних організаційних комунікацій та ефективної реалізації управлінських функцій під тиском обмеженого часу. Успішний зарубіжний досвід розвинених країн ОЕСР переконливо та статистично доводить, що саме повноцінний інститут наставництва (менторства) виступає найбільш ефективним, рентабельним інструментом м'якої інтеграції молоді. Він гарантовано забезпечує передачу неявних (тацитних) знань щодо корпоративної культури, формує глибоку організаційну відданість та прискорює розвиток лідерської ідентичності молодого фахівця [33, с. 24].

Протягом складних 2024-2026 років Вища школа публічного управління зробила вагомі, стратегічні кроки у цьому критичному напрямі, започаткувавши низку спеціалізованих прогресивних ініціатив. Зокрема, було успішно реалізовано пілотну програму «Менторство для лідерів», яка сфокусувала свою увагу на екстремальному лідерстві в умовах війни, гендерних аспектах управління (подоланні стереотипів) та наданні фахової психоемоційної підтримки для запобігання вигоранню. Крім того, фахівцями розроблено спеціальну сертифіковану тренінгову програму «Менторство в публічному управлінні: інструменти ефективної взаємодії та розвитку персоналу», яка спрямована на професійну підготовку діючих керівників—державних службовців як внутрішніх професійних тренерів-менторів [2, с. 2]. Незважаючи на безумовно позитивну динаміку та високі оцінки учасників, ці заходи наразі переважно носять добровільний, освітньо-ознайомчий характер

і, на жаль, не є обов'язковим, жорстко нормативно закріпленим елементом циклу управління людськими ресурсами (HR–циклу) в переважній більшості органів публічної влади.

Для системного, незворотного розв'язання цієї проблеми категорично пропонується розробити та офіційно впровадити на загальнодержавному рівні (наказом Національного агентства України з питань державної служби) комплексну «Національну рамку менторства на публічній службі». Цей обов'язковий нормативно-методичний документ повинен надзвичайно чітко та детально регламентувати всю архітектуру менторської взаємодії, назавжди перетворюючи її з добровільної, часто ігнорованої неформальної ініціативи на жорстко структурований, вимірюваний інструмент управління державними талантами. Ключовим, фундаментальним аспектом розробленої Рамки має стати офіційне визначення престижного статусу «державного ментора». До виконання цих складних та відповідальних обов'язків доцільно залучати виключно кращих державних службовців вищих категорій «А» і «Б», які мають бездоганний, підтверджений історією успіху управлінський досвід, доведено високий рівень емоційного інтелекту (за результатами тестувань) та успішно пройшли обов'язкову багатомодульну сертифікаційну програму з підготовки тренерів-наставників [29, с. 38].

Вкрай важливою, критичною складовою успіху цієї реформи є запровадження потужного мотиваційного пакету для самих менторів. Об'єктивно враховуючи надвисоку поточну завантаженість керівного складу міністерств та відомств, їхня додаткова менторська діяльність повинна потужно стимулюватися. Це має робитися як нематеріальними, престижними механізмами (гарантоване пріоритетне включення до кадрового резерву на вищі політичні посади, широке публічне визнання, спеціальні відомчі відзнаки та нагороди), так і прямими матеріальними інструментами (офіційне встановлення суттєвих надбавок за інтенсивність праці або впровадження спеціальних доплат за наставництво у розмірі 15–20% від окладу). Тільки такий прагматичний підхід дозволить остаточно подолати поширене в апараті

сприйняття наставництва як додаткового, неоплачуваного обтяжливого обов'язку, який лише відволікає від основної роботи.

Сучасний, динамічний етап розвитку державного управління в Україні абсолютно неможливо відокремити від невідворотних процесів глобальної цифровізації. Створення унікальної вітчизняної екосистеми електронних сервісів, феноменальний розвиток застосунку «Дія» та масове переведення ключових адміністративних послуг в онлайн-формат (paperless) вимагають від публічних службовців принципово нового, надзвичайно глибокого рівня володіння інформаційними технологіями [36, с. 118]. Детальний аналіз індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на стратегічний 2026 рік неспростовно показує, що просунута цифрова грамотність, професійне використання хмарних Google-інструментів, застосування алгоритмів штучного інтелекту в кризових комунікаціях та предиктивній аналітиці є абсолютними, беззаперечними освітніми пріоритетами номер один [37, с. 10]. Однак, як переконливо засвідчує передовий європейський досвід (зокрема країн Балтії), для забезпечення незворотності та сталості цифрових реформ необхідно здійснити ментальний перехід від базової, операційної «цифрової грамотності» до глобальної концепції «цифрового лідерства» [8, с. 128].

Справжнє цифрове лідерство у державному секторі передбачає не лише просте технічне вміння користуватися новим програмним забезпеченням. Воно вимагає стратегічної здатності управлінця сміливо ініціювати інновації, докорінно змінювати застарілі бізнес-процеси (здійснювати реінжиніринг), формувати нову цифрову організаційну культуру відкритості та приймати всі управлінські рішення виключно на основі об'єктивного аналізу великих даних (так зване data-driven governance). Ефективний цифровий лідер здатний психологічно долати жорсткий спротив змінам всередині консервативного апарату, забезпечувати складну сумісність (інтероперабельність) різних державних ІТ-платформ і реєстрів, а також гарантувати високу інформаційну безпеку (кібербезпеку) держави в умовах постійних хакерських атак. Для того

щоб молоді талановиті фахівці стали не просто пасивними виконавцями технічних завдань керівництва, а справжніми рушіями цих глибоких трансформацій, пропонується негайно реалізувати комплекс освітньо–практичних ініціатив.

По-перше, стратегічно доцільно масштабувати надзвичайно позитивний, доведений практикою досвід екосистеми CDTO (Chief Digital Transformation Officer). Інститут профільних заступників керівників з питань цифрової трансформації, який був успішно впроваджений на рівні всіх міністерств та обласних військових адміністрацій, повністю довів свою управлінську ефективність. Унікальна навчальна програма «CDTO Campus», яка сьогодні готує елітних лідерів цифрової трансформації, використовує найпередовіші світові методології: design-sprint для надшвидкого прототипування ефективних управлінських рішень, index-driven benchmarking для глибокого аналізу відповідності міжнародним стандартам, інноваційний підхід «learn-apply-present» (вивчи-застосуй-презентуй) та лабораторне комп’ютерне моделювання непередбачуваних кризових ситуацій [21, с. 119]. Пропонується саме на базі цієї надзвичайно успішної програми створити спеціалізований «Молодіжний цифровий резерв». До цього елітного резерву мають на суворій конкурсній основі (з тестуванням логіки та IQ) відбиратися найбільш талановиті студенти магістратури зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», а також вже діючі молоді службовці віком до 35 років з різних територіальних громад. Головною метою створення цього резерву є підготовка мобільного, висококваліфікованого кадрового пулу для швидкого впровадження державних програм інформатизації безпосередньо на місцевому, базовому рівні (фактична децентралізація цифрового лідерства).

По–друге, абсолютно критично важливим є системна, безшовна інтеграція технологій генеративного штучного інтелекту (ШІ) в повсякденну управлінську практику органів влади та програми підготовки кадрового резерву. Згідно з прогнозами, у 2025-2026 роках професійне використання ШІ буде розглядатися не як інновація, а як базова, ключова компетентність для

всіх посадових осіб [1, с. 20]. Пропонується розробити та впровадити обов'язковий сертифікатний онлайн-курс «Штучний інтелект у публічному управлінні» для абсолютно всіх новопризначених службовців. Цей курс має фокусуватися на дуже чутливих етичних межах застосування алгоритмів (зокрема, запобіганні алгоритмічній упередженості та дискримінації при наданні публічних послуг громадянам), професійному використанні генеративного ШІ (на кшталт ChatGPT) для суттєвої оптимізації підготовки складних проєктів нормативно-правових актів та генерації шаблонів відповідей на масові звернення громадян. Також курс повинен навчати застосуванню інструментів предиктивної (прогностичної) аналітики для точного передбачення соціальних наслідків управлінських рішень та завчасного моделювання соціально-економічних криз.

По-третє, необхідно суттєво розширити технологічний функціонал державних освітніх платформ, зокрема популярної платформи «StudyЯ», яка вже пропонує якісні онлайн-курси з використанням елементів гейміфікації та віртуальних симуляцій. Впровадження інтерактивних VR-симуляторів, які максимально реалістично моделюють масштабні кібератаки на критичну інфраструктуру громади (енергетику, водопостачання) або критичні збої в наданні життєво важливих адміністративних послуг, дозволить молодим управлінцям абсолютно без ризику для держави відпрацьовувати правильні алгоритми антикризового реагування та комунікації. Для чіткого структурування цього складного навчального процесу розроблено спеціальну комплексну матрицю розвитку компетенцій цифрового лідера.

Такий глибоко продуманий, багаторівневий підхід повністю гарантує, що система публічного управління України у найближчому майбутньому отримає не просто впевнених користувачів стандартного програмного забезпечення, а справжніх архітекторів нової цифрової держави (state in a smartphone), які здатні безперервно генерувати високу додану цінність для громадян через впровадження проривних технологічних рішень [36, с. 120].

Таблиця 3.2

Матриця розвитку компетенцій цифрового лідера в публічному управлінні України [Джерело: розроблено автором на основі 1; 8; 20; 21; 31]

Рівень складності компетенції	Технологічно–інструментальний фокус (Hard Skills)	Управлінський фокус (Лідерський вимір / Soft Skills)	Оптимальні інструменти формування
Базовий (Операційна цифрова грамотність)	Впевнене володіння базовими цифровими сервісами, системами електронного документообігу (СЕД), хмарними технологіями. Базова кібергігієна.	Персональна ефективність, здатність до тайм–менеджменту в цифровому середовищі, суворе дотримання регламентів обробки даних (GDPR).	Масові відкриті онлайн–курси (MOOCs) на платформах «Дія.Цифрова освіта», «StudyЯ», регулярні внутрішні відомчі інструктажі.
Просунутий (Цифровий менеджмент)	Робота з реєстрами та відкритими даними (Open Data API), застосування алгоритмів ШІ для аналітичних звітів, вільне володіння гнучкими методологіями Agile/Scrum.	Управління складними ІТ–проєктами, оптимізація та глибокий реінжиніринг рутинних управлінських процесів, ефективна крос–функціональна комунікація.	Інтенсивне навчання на базі CDTO Campus, участь у хакатонах, симуляції кризових ситуацій, проєктна діяльність у громаді.
Стратегічний (Візіонерське цифрове лідерство)	Глибоке розуміння архітектури цифрових екосистем держави («Трембіта»), забезпечення інтероперабельності даних, комплексне управління кібербезпекою на рівні регіону.	Формування довгострокової стратегії цифрової трансформації органу влади, подолання організаційного спротиву інноваціям, докорінна зміна корпоративної культури.	Міжнародні програми обміну досвідом (EU4Digital), менторський супровід від топ–менеджерів провідних глобальних ІТ–компаній (державно–приватне партнерство).

Удосконалення державної системи підготовки молоді об’єктивно вимагає не лише докорінного оновлення контенту та змісту освіти, а й суворої ревізії наявних інструментів практичного залучення молоді до процесів державотворення на місцях. Сьогодні в Україні спостерігається позитивний тренд зближення сфер молодіжної політики та вищої освіти: масово створюються молодіжні центри в просторах університетів, запускаються нові,

адаптовані профільні магістерські програми. Одним із найефективніших, легітимних інструментів практичної демократичної партисипації (участі) логічно є молодіжні ради при органах місцевої влади. Проте, як безжально свідчить поточна практика, значна частина цих молодіжних консультативно–дорадчих органів продовжує функціонувати суто формально (для «галочки»), обмежуючись лише організацією культурно-масових чи спортивних заходів і зовсім не маючи реального, відчутного впливу на формування стратегічних місцевих політик [3, с. 22].

Для кардинальної трансформації цих молодіжних рад у справжні, дієві інкубатори майбутніх управлінських кадрів необхідно негайно інституційно розширити їхні владні повноваження. Доцільно та своєчасно внести відповідні зміни до Типового положення про молодіжну раду (постанова КМУ), жорстко закріпивши обов'язкове долучення її делегованих представників до процесу формування місцевого бюджету (зокрема, через обов'язкові механізми партиципаторного або громадського бюджетування проєктів молоді). Молодіжні ради повинні мати делегованих, юридично захищених представників з правом повноцінного дорадчого голосу в офіційних конкурсних комісіях при ОМС, у стратегічних робочих групах із розробки довгострокових стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад та складного просторового планування територій. Крім того, у тісній співпраці з масштабними європейськими ініціативами (наприклад, визнаною програмою «U-LEAD з Європою») необхідно негайно запровадити інтенсивні, практичні освітні програми для членів цих рад з проєктного менеджменту, краудфандингу та адвокації суспільних інтересів [7, с. 41]. Ефективність такої системної модернізації конче потребує запровадження чіткої системи вимірювання (KPI) роботи рад.

Поряд із глибоким реформуванням молодіжних рад, держава повинна терміново вирішити болючу проблему фінансової недоступності публічної служби для широких верств молоді. Тривалі, часто багатомісячні неоплачувані стажування в міністерствах є штучним, несправедливим бар'єром, який

автоматично відсіює талановитих, але не забезпечених фінансово фахівців із сімей з низьким рівнем доходу [24, с. 55]. Детальний аналіз міжнародного досвіду, зокрема успішних кейсів Італії та Словенії, де прогресивні роботодавці, які наймають на роботу осіб віком до 26 років, гарантовано отримують від уряду часткове відшкодування сплачених соціальних внесків або суттєві податкові пільги, прямо вказує на високу макроекономічну ефективність фінансового стимулювання молодіжної зайнятості [7, с. 45]. Категорично пропонується (спільно з Державною службою зайнятості України) розробити та запустити механізм субсидованих державою стажувань та часткової компенсації заробітної плати для амбітних випускників закладів вищої освіти, які вперше працевлаштовуються в органи місцевого самоврядування депресивних або деокупованих територій. Крім того, флагманська програма «Державотворець» має бути технічно повністю синхронізована з єдиним порталом вакансій НАДС, гарантовано забезпечуючи найуспішнішим випускникам цієї програми законне право на першочергове працевлаштування або негайне зарахування до державного кадрового резерву найвищого пріоритету [24, с. 60].

В умовах історичного набуття Україною офіційного статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, вся система підготовки молодих публічних службовців має концептуально та ціннісно синхронізуватися з фундаментальними принципами європейського адміністративного простору та еталонною концепцією належного врядування (Good Governance). Європейські керівні інституції розглядають публічне управління не просто як механічний інструмент виконання ухвалених законів чи адміністрування податків, а як складну, клієнтоорієнтовану сервісну систему, що безперервно продукує найвище суспільне благо. Ця система має жорстко базуватися на принципах абсолютної відкритості, повної фінансової підзвітності суспільству, непохитного верховенства права та нульової, безкомпромісної толерантності до будь-яких проявів корупції [2, с. 15].

Базовою, технічною передумовою для повноцінної, а не декларативної європейської інтеграції є термінове подолання мовного бар'єру серед українських службовців. Офіційні стратегічні плани Вищої школи публічного управління на ключові 2025-2026 роки чітко визначають масове, інтенсивне вивчення англійської та французької мов (робочих мов ЄС) як один з абсолютних національних пріоритетів. Цей вектор підкріплений розширеним функціонуванням Літніх та Зимових англomовних шкіл для держслужбовців. Вільне, професійне володіння іноземними мовами нарешті дозволить молодим українським лідерам самотійно, без посередників працювати з першоджерелами (складними директивами та регламентами ЄС), ефективно та гідно представляти національні інтереси України на міжнародній арені, а також брати повноцінну участь у престижних міжнародних грантових консорціумах та європейських програмах професійної мобільності (Erasmus+, TAIEX, Horizon Europe). Розширення практики короткострокових інтенсивних стажувань молодих українських управлінців безпосередньо в органах влади держав-членів ЄС максимально сприятиме швидкому перенесенню передових стандартів адміністрування (наприклад, європейської моделі управління якістю CAF – Common Assessment Framework) у повсякденну вітчизняну практику [35, с. 125].

Однак ключовим, глибинним маркером справжнього європейського підходу є безальтернативність саме етичного лідерства. Сучасний український управлінець нової формації має бути беззаперечним носієм найвищих стандартів доброчесності. Обов'язкові програми антикорупційної підготовки та просування гендерно орієнтованого врядування повинні формувати у нашої молоді критичну здатність до об'єктивного, незаангажованого консультування політичного керівництва. Вони мають виховати у службовців вірність європейському принципу «Speaking Truth to Power» (говорити правду владі), що означає готовність фахівця відверто вказувати на помилки керівництва, спираючись на дані, та сміливу готовність рішуче протистояти

будь-яким неправомірним, корупційним вказівкам зверху, захищаючи виключно інтереси Закону та українського суспільства.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення та конкретні механізми формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління.

На основі порівняльного аналізу моделей (академічно-освітньої, практико-орієнтованої та мережевої) доведено доцільність впровадження інтеграційної (гібридної) моделі, що поєднує теоретичну підготовку, практичне стажування та мережеву взаємодію з громадянським суспільством. Сучасні інструменти – цифрові платформи, гейміфікація, VR-симуляції, структуроване менторство, проєктне навчання та технології штучного інтелекту – дозволяють суттєво прискорити процес формування компетентностей та зробити його адаптивним.

Нами розроблено комплекс практичних пропозицій: впровадження Національної рамки менторства на публічній службі з обов'язковою сертифікацією менторів та мотиваційним пакетом (надбавки та кар'єрні стимули); створення Молодіжного цифрового резерву на базі CDTO Campus та обов'язкове впровадження курсів з генеративного ШІ для державних службовців; модернізація молодіжних рад шляхом розширення їх реальних повноважень у бюджетному процесі та стратегічному плануванні; запуск субсидованих стажувань для забезпечення фінансової доступності публічної служби; повна інтеграція європейських стандартів належного врядування, подолання мовного бар'єра та виховання етичного лідерства за принципом «Speaking Truth to Power».

Реалізація запропонованих заходів за умови системної політичної та фінансової підтримки дозволить подолати існуючі бар'єри та сформувати нову генерацію проактивних, етичних і цифрово компетентних управлінців, здатних забезпечити післявоєнну відбудову та європейську інтеграцію України.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене глибоке, комплексне дослідження теоретико–методологічних засад, інституційних бар’єрів та практичних аспектів формування лідерських компетентностей молоді в системі публічного управління України дозволило здійснити масштабний аналіз поточного стану проблеми та сформулювати низку стратегічних концептуальних висновків і конкретних, життєздатних практичних пропозицій.

Сучасна парадигма публічного управління, що зараз стрімко трансформується під потужним подвійним тиском процесів невідворотної європейської інтеграції та екстремальних викликів повномасштабної війни, безальтернативно потребує негайного відходу від застарілих, механістичних бюрократичних моделей. Лідерство у сучасній публічній службі трактується не як здатність віддавати накази, а як складна, інтегрована архітектура передових знань, високого емоційного інтелекту, непохитних етичних цінностей та здатності до швидкого управління змінами в умовах поліцентризму влади та постійного дефіциту ресурсів. Дослідження переконливо засвідчило, що сучасна українська молодь володіє абсолютно унікальним стартовим лідерським потенціалом. Високий загальний рівень цифрової грамотності, навички ефективної горизонтальної координації, що масово сформовані завдяки безпрецедентному волонтерському досвіду, а також неймовірно високий рівень життєстійкості (резильєнтності) створюють ідеальний, затребуваний часом профіль майбутнього управлінця–відбудовника.

Водночас, детальний аналіз нормативно–правового забезпечення, організаційної культури та реального статистичного стану представництва молоді в державних органах виявив суттєві, небезпечні системні бар’єри. Незважаючи на наявність прогресивної Національної молодіжної стратегії до 2030 року та розгалуженої системи освітніх закладів різного рівня, наявна

інституційна інфраструктура критично страждає від фрагментарності дій, дублювання повноважень та хронічного недофінансування місцевих бюджетів. Частка молоді віком до 30 років на публічній службі залишається тривожно, неприпустимо низькою (лише 13,8%), що прямо спричинено комплексом негативних факторів: консервативною організаційною культурою ЦОВВ, бездумним формалізмом атестаційних процедур, відсутністю дієвих, прозорих кар'єрних ліфтів та надзвичайно високим ризиком психологічного вигорання в умовах неконкурентної на ринку праці оплати. Ці системні бар'єри утворюють міцну «скляну стелю», що невідворотно провокує масовий відтік найбільш проактивних, інноваційних кадрів у приватний чи міжнародний сектори.

Для системного подолання цих гострих суперечностей та швидкої, незворотної трансформації неформального молодіжного лідерства у фахові управлінські якості було розроблено низку конкретних пропозицій, що базуються на впровадженні інноваційної гібридної освітньо–практичної моделі:

1. Імплементація Національної рамки менторства. Категорично пропонується нормативно закріпити наставництво як обов'язковий інструмент HR–управління на публічній службі. Це передбачає сувору сертифікацію найкращих менторів-керівників та запровадження для них чітких матеріальних (надбавки) і нематеріальних (кар'єрний резерв) стимулів для ефективного пом'якшення «адаптаційного шоку» нових молодих співробітників.

2. Формування та розвиток Цифрового лідерства. Нагально рекомендується масштабувати позитивний досвід екосистеми CDTO шляхом створення елітного «Молодіжного цифрового резерву». Також необхідним є обов'язкове впровадження курсів із практичного застосування генеративного штучного інтелекту і Big Data для обґрунтованого прийняття управлінських рішень та системного реінжинірингу адміністративних процесів у територіальних громадах.

3. Глибока модернізація інструментів партисипації. Критично необхідно внести зміни до нормативної бази Уряду щодо розширення реальних повноважень молодіжних рад (обов'язкове долучення їх представників до бюджетного процесу та стратегічного планування), перетворюючи їх із декоративних органів на реальні практичні інкубатори майбутніх управлінців.

4. Впровадження дієвих механізмів субсидованого стажування. Для забезпечення рівного, справедливого фінансового доступу до державної служби найталановитішої молоді з незабезпечених родин необхідно, спільно із службами зайнятості, запустити масштабні програми оплачуваних стажувань, особливо для потреб ОМС депресивних та деокупованих територій.

5. Беззаперечне утвердження європейських стандартів. Повна інтеграція цінностей належного врядування (Good Governance), подолання мовного бар'єра та виховання етичного лідерства (принцип об'єктивного консультування без страху перед політичним керівництвом – «Speaking Truth to Power») повинні стати абсолютним наріжним каменем будь-яких програм підвищення кваліфікації.

Тільки системна, політично підтримана реалізація всього запропонованого комплексу заходів дозволить Україні не просто подолати нинішній кадровий дефіцит, а й сформувати в країні по-справжньому інноваційну, етичну та високотехнологічну публічну службу. Лише така служба буде здатна успішно та вчасно реалізувати історичні завдання післявоєнного комплексного відновлення та повноправної інтеграції держави до європейського простору. Дослідження беззаперечно підтверджує: інвестиції у формування лідерських компетентностей молоді є сьогодні найбільш рентабельними та критично важливими стратегічними інвестиціями у стійкість та майбутнє вітчизняного державного апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт НАДС щодо індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2026 рік. Київ, 2025. 45 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2026-1.pdf> (дата звернення 03.06.2026)
2. Вища школа публічного управління. Розвиток професійних компетентностей публічних службовців у 2025. Київ, 2025. URL: <https://hs.gov.ua/> (дата звернення 03.06.2026)
3. Гринько Т. В. Молодіжні ради як інструмент залучення молоді до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Ефективність державного управління. 2023. Вип. 75. С. 18–29. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2025/materiali_konferentciy/5_Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-3.pdf (дата звернення 03.06.2026)
4. Державна служба статистики України. Ринок праці та зайнятість населення : стат. бюл. Київ, 2024. 72 с.
5. Державна служба статистики України. Чисельність та структура персоналу в органах державної влади та місцевого самоврядування (2020–2024 рр.) : стат. зб. Київ : Держстат, 2025. 96 с. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki> (дата звернення 03.06.2026)
6. Єрмоленко І. В. Молодіжні ради як інструмент формування та реалізації молодіжної політики в Україні. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії. 2022. Вип. 45. С. 110–118. URL: https://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/45_2022/13.pdf (дата звернення 03.06.2026)
7. Коваленко О. М., Петренко І. В. Інноваційні методи підготовки кадрів для державної служби в умовах євроінтеграції. Вісник Національної

академії державного управління при Президентіві України. 2023. № 2. С. 40–52.

8. Криворучко І. В. Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. Теорія та практика державного управління. 2024. 2 (79). С. 120–129. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> (дата звернення 03.06.2026)

9. Курило В. І., Короєд С. О., Дрозд О. Ю. Інституційні бар'єри розвитку молодіжних кадрів в органах публічної влади України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3. С. 32–39. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e14f74da-35c0-4c30-a780-9e473a226b4d.pdf> (дата звернення 03.06.2026)

10. Куценко В. І., Лісовий О. П. Менторство в системі професійного розвитку державних службовців: вітчизняний та зарубіжний досвід. Публічне управління: теорія та практика. 2024. № 1. С. 30–42. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/files/original/16/7189/d371fb947e2632e95558eff449ba59ca4955f328.pdf> (дата звернення 03.06.2026)

11. Міністерство молоді та спорту України. Аналітична довідка про реалізацію Стратегії державної молодіжної політики у 2023–2024 роках. Київ : Мінмолодьспорту, 2025. 64 с.

12. Молодь змінить Україну: звіт за 2023 рік / Міністерство освіти і науки України, ПРООН в Україні. Київ, 2024. 145 с.

13. Національне агентство України з питань державної служби. Компетентнісний каркас для державних службовців категорій «Б» та «В» : наказ від 14.09.2023 № 185. Київ, 2023. 48 с (дата звернення: 03.06.2026).

14. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Дидактика лідерства: сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

15. Петканич Н. М., Савицька Т. М. Лідерські компетентності публічних службовців. Науковий вісник НАУ. 2020. № 3. С. 40–50.

16. Петренко І. В. Гендерні аспекти лідерства в публічному управлінні: емпіричний аналіз кар'єрних траєкторій. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2024. № 2. С. 38–51.
17. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 03.06.2026).
18. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 03.06.2026).
19. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 03.06.2026).
20. Прудиус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. Аспекти публічного управління. 2023. Вип. 11. № 1. С. 5–11.
21. Саприкін В. Цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. 19 (1). С. 116–121.
22. Соціологічне дослідження «Молодь у публічній службі: мотивація, кар'єрні траєкторії та лідерський потенціал» / за наук. ред. І. В. Петренка. Київ : Ін-т соціології НАНУ, 2024. 88 с.
23. Стратегія державної молодіжної політики до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 квіт. 2021 р. № 394–р. Урядовий кур'єр. 2021. № 75.
24. Ткаченко В. П., Бойко М. Компетентнісний підхід у підготовці керівників: досвід та практика. Економіка та держава. 2021. № 4. С. 29–36.
25. Шарата Н. Г., Стільник Ю. Розвиток лідерських якостей молоді у студентському самоврядуванні. Молодь, наука, бізнес : матеріали всеукраїнської інтернет-конференції. Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 369–371.

26. Школяр О. О. Цифрова трансформація та лідерство в публічному секторі: інституційні виклики та напрями адаптації. Економіка та держава. 2025. № 2. С. 48–54.
27. Шляхтіна Г. В. Лідерський потенціал державних службовців в умовах реформування публічного управління. Чорноморський вісник. 2024. № 12. С. 25–35.
28. Як війна змінює життя молоді – оприлюднено результати дослідження. Міністерство молоді та спорту України, 2025. 15 с.
29. AI in Government: Transforming Public Service Delivery. Report by the World Bank Group. Washington, DC, 2025. 78 p.
30. Bondarenko S. Gamification in public administration education: opportunities and challenges. Journal of Public Administration and Governance. 2025. Vol. 15, No. 2. P. 85–99.
31. Digital Skills for Public Servants: A Guide for Ukraine / USAID Project «Support to Anti-Corruption Reforms in Ukraine». Kyiv, 2024. 88 p.
32. Executive Core Qualifications. U.S. Office of Personnel Management, 2024. 28 p.
33. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD Legal Instruments, OECD/LEGAL/0445, 2019. 24 p.
34. OECD. Youth Leadership in Public Sector: Trends and Best Practices. Paris: OECD Publishing, 2024. 115 p.
35. Shevchenko T., Melnyk O. Internship programs as a tool for developing leadership competencies in public administration: Ukrainian experience. Public Administration and Regional Development. 2024. Vol. 20, Issue 1. P. 105–120.
36. Standard of Higher Education for Specialty 281 «Public Management and Administration» (Bachelor's level). Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1172.
37. UNDP Ukraine. Public Administration Reform and Youth Engagement : Progress Report 2023–2024. Kyiv : United Nations Development Programme, 2025. 92 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Наукові праці автора за темою дослідження



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
~~Wroclaw University of Economics and Business (Польща)~~
~~Bialystok University of Technology (Польща)~~
~~Ghent University (Бельгія)~~
~~«1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)~~
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 VARNA FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
 Міжрегіональна Академія управління персоналом
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Матеріали XII Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції
 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

24 квітня 2025 року



Полтава – 2025

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ	70
<i>Собченко Андрій</i> ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЦИФРОВОЇ МЕДИЦИНИ.....	72
<i>Собченко Юлія</i> ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ ТА ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ	75
<i>Степура-Пахомова Еліна Сергіївна</i> АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	78
<i>Тертишина Вероніка, Храпаль Дар'я</i> РЕФОРМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СТАН, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	81
<i>Ткаченко Костянтин Анатолійович</i> ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	82
<i>Толуб'як Віталій, Патерик Олена</i> КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПОБУДОВИ ДОВІРИ ДО ОРГАНІВ ВЛАДИ	85
<i>Трегубенко Галина Петрівна, Голодинська Діана Андріївна</i> КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ	88
<i>Чайка Анастасія Сергіївна, Чайка Валерія Сергіївна</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЛІДЕРСТВО, ДОВІРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ	90
<i>Черчатий Євген Олександрович</i> СПЕЦИФІКА СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ З МЕДІА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	91
<i>Шульга Максим Вікторович</i> ПРОБЛЕМИ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИСЯГИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	93
<i>Юрченко Алла Миколаївна</i> ДО ПИТАННЯ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	96
СЕКЦІЯ 2. ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	100

*Чайка Анастасія Сергіївна,
Чайка Валерія Сергіївна
здобувачки першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Національного університету «Полтавська політехніка імені
Юрія Кондратюк»*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЛІДЕРСТВО, ДОВІРА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

В умовах війни трансформуються базові засади функціонування системи публічного управління, що зумовлює необхідність переосмислення ролі лідерства, довіри та соціальної відповідальності як ключових компонентів ефективного державного управління. Система публічного управління в умовах війни зазнає безпрецедентних викликів, які вимагають нестандартних управлінських рішень та механізмів реагування.

Метою даного дослідження є визначення ключових аспектів трансформації публічного управління в умовах війни, зокрема через призму лідерства, формування довіри та підвищення соціальної відповідальності органів державної влади.

Аналіз наукових досліджень демонструє, що питання публічного управління в кризових умовах досліджували такі вчені як Бакуменко В., Гончарук Н., Білорусов С. та інші. Проте особливості публічного управління саме в умовах війни, зокрема в контексті українських реалій, залишаються недостатньо вивченими.

Проведений аналіз показує, що трансформація публічного управління в умовах війни відбувається за такими основними напрямками:

По-перше, змінюється сама парадигма лідерства в системі публічного управління. Виявлено, що ефективний лідер в умовах воєнного стану має демонструвати не лише стратегічне мислення, але й здатність до швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності, високу стресостійкість та спроможність мобілізувати ресурси [1]. Порівняльний аналіз діяльності регіональних адміністрацій засвідчив, що території з сильним лідерським потенціалом керівництва демонструють вищу ефективність у процесах евакуації населення, налагодження гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури та інших питаннях, що стосуються розвитку громад.

По-друге, довіра до органів публічної влади набуває критичного значення, в умовах інформаційної невизначеності та високих безпечових ризиків рівень довіри громадян до державних інституцій безпосередньо впливає на ефективність реалізації управлінських рішень. Встановлено, що прозорість комунікації, оперативність реагування на запити громадян та послідовність дій влади є ключовими факторами формування довіри. Аналіз комунікаційних стратегій органів місцевого самоврядування в прифронтових регіонах засвідчив, що відкрита комунікація з громадою знижує рівень панічних настроїв та підвищує резильєнтність громади [2].

По-третє, соціальна відповідальність органів публічної влади трансформується в умовах війни, розширюючи спектр завдань та обов'яз-

ків державних службовців. Проведений аналіз нормативно-правових актів воєнного часу демонструє суттєве розширення сфер відповідальності місцевих органів влади при одночасній централізації стратегічних рішень. Визначено, що ефективна модель балансу централізації та децентралізації влади в умовах війни має ґрунтуватися на принципі субсидіарності з урахуванням безпекових факторів [3].

Встановлено, що важливим елементом соціальної відповідальності публічного управління під час війни є формування механізмів психологічної підтримки як громадян, так і самих державних службовців. Проведений аналіз програм психологічної допомоги в західних регіонах України свідчить про позитивний вплив таких ініціатив на стійкість громад та ефективність роботи управлінських структур.

Таким чином, ефективна система публічного управління в умовах війни потребує синергії трьох ключових елементів: стратегічного лідерства, що здатне адаптуватися до мінливих умов; високого рівня довіри громадян, що забезпечується прозорою комунікацією; та розширеної соціальної відповідальності, що виходить за межі стандартних функцій органів влади в мирний час.

Література:

1. Білорусов С.Г. Розвиток професійної компетентності публічних службовців в умовах воєнного стану. Теорія та практика державного управління. 2022. № 2. С. 154-161.
2. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В. Комунікаційні стратегії органів місцевого самоврядування в умовах кризи: досвід України. Аспекти публічного управління. 2022. № 3. С. 38-49.
3. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Публічне управління в умовах війни: інституційні трансформації та виклики для України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 76-82.



Міністерство освіти і науки України
 Національний університет
 «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
 Ghent University (Бельгія)
 «1 DECEMBRIE 1918» University of Alba Iulia (Румунія)
 UNIVERSITY ISMA (Латвійська республіка)
 VARNА FREE UNIVERSITY «CHERNORIZETS HRABAR» (Болгарія)
 Академія праці, соціальних відносин та туризму
 Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
 Національний технічний університет «Дніпропетровська політехніка»
 Національний університет «Чернігівська політехніка»
 Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
 Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

**Матеріали XIII Міжнародної
 науково-практичної Інтернет-конференції
 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

23 квітня 2026 року



Полтава – 2026

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВ МОЛОДІ НА ПРАЦЮ ТА ОСВІТУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРАВОВІ ГАРАНТІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ	136
---	-----

Тоценко Олександр Сергійович

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ШКІЛЬНОГО ХАРЧУВАННЯ В УКРАЇНІ	138
---	-----

Холін Руслан Олександрович,

Тимша Альона Анатоліївна,

МОЛОДЬ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВІД СТІЙКОСТІ ДО АКТИВНОЇ УЧАСТІ У ВІДБУДОВІ КРАЇНИ	142
--	-----

Чайка Анастасія Сергіївна,

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ ЯК СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	144
---	-----

Чайка Валерія Сергіївна,

ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ	146
--	-----

Щерба Вікторія Едуардівна,

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ МОЛОДІ.....	148
---	-----

СЕКЦІЯ 4. ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СУСПІЛЬСТВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. 150

Білоцький Олександр Вікторович

РЕФОРМУВАННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО КВОТУВАННЯ РОБОЧИХ МІСЦЬ: ВІД ФОРМАЛЬНОГО ВИКОНАННЯ ДО РЕАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ ...	150
---	-----

Бурлак Даніїл Олегович

ЦИВІЛЬНИЙ ЗАХИСТ В УКРАЇНІ: ОГЛЯД ЗАКОНОДАВСТВА	152
---	-----

Вдовиченко Тетяна Юріївна,

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ» В ОСВІТНЬОМУ ПРОСТОРІ	154
--	-----

Герасименко Анастасія Іванівна,

Хурдей Катерина Олександрівна

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА З МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТИМИ ІНКЛЮЗИВНОСТІ.....	156
---	-----

Давиденко Альона Іванівна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В ПОЛТАВСЬКІЙ ОБЛАСТІ	159
---	-----

Дубинка Олена Вікторівна

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ РЕАЛІЗАЦІЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ.....	161
---	-----

Дозінська Катерина Борисівна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПОВЕРНЕННЯ ЗОВНІШНІХ МІГРАНТІВ У КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	164
--	-----

Чайка Валерія Сергіївна,

Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,

Студентка першого (бакалаврського рівня) вищої освіти,

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОНЯТТЯ, СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МОЛОДІ

У сучасній науковій парадигмі публічного управління поняття лідерських компетентностей посідає важливе місце, оскільки безпосередньо пов'язане з ефективністю здійснення управлінських функцій в умовах суспільних трансформацій, його міждисциплінарний характер зумовлює активне використання у межах психології, менеджменту та адміністративного права. У науковій літературі лідерські компетентності визначаються як інтегративна характеристика особистості, що забезпечує здатність до реалізації лідерських функцій у складних соціальних системах. Відсутність уніфікованого підходу до дефініції цього поняття пояснюється його багатовимірністю, контекстуальною зумовленістю та еволюцією теорій лідерства упродовж XX–XXI століть [1, с. 45].

Теоретико-методологічною основою сучасного розуміння лідерських компетентностей виступає компетентнісний підхід, розвиток якого значною мірою пов'язаний із дослідженнями Д. Гоулмана. У межах концепції емоційного інтелекту обґрунтовується необхідність поєднання когнітивних та емоційно-соціальних характеристик особистості, зокрема самосвідомості, саморегуляції, мотивації, емпатії та соціальних навичок [2, с. 45-89].

У сфері публічного управління зміст лідерських компетентностей набуває специфічного характеру, що зумовлено особливостями реалізації публічної влади. Зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку визначає їх як сукупність знань, умінь, навичок та ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного функціонування системи публічної служби в умовах невизначеності, цифровізації та зростання ролі громадянського суспільства [3].

Лідерські компетентності молоді трактуються як інтегрована система знань, умінь, навичок, мотиваційних установок і особистісних якостей, що забезпечує здатність молодих суб'єктів публічного управління впливати на соціальні групи, організовувати спільну діяльність, приймати обґрунтовані рішення та досягати суспільно значущих результатів.

Сутність лідерських компетентностей полягає у їх функціональній спрямованості та динамічному характері. На відміну від традиційних теорій «вроджених якостей», сучасні підходи наголошують на можливості їх формування через освіту, професійну діяльність і соціальний досвід – особливо в молодому віці. У публічному секторі зміст компетентностей

визначається принципами відкритістю, підзвітністю, інклюзивністю, інноваційністю та орієнтацією на потреби громадян [4, с.12].

Молодь у системі публічного управління України виступає важливим ресурсом демократичних трансформацій, євроінтеграції та реформування державної служби. Молоді фахівці приносять свіжі ідеї, цифрову грамотність, креативність і високу адаптивність, що особливо цінно в умовах децентралізації, цифрової трансформації та повоєнного відновлення країни [5, с.45]. Залучення молоді до публічного управління потребує цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей, оскільки саме молоді лідери здатні забезпечувати інклюзивне врядування, протидіяти корупції та впроваджувати інноваційні підходи. Формування такого потенціалу відбувається через вищу освіту, молодіжні програми, стажування в органах влади, участь у громадських ініціативах та спеціалізовані освітні програми (зокрема, магістерські програми з публічного управління та адміністрування молодіжної політики). Дослідження показують, що ефективна молодіжна політика та освіта є ключовими чинниками посилення лідерства в публічно-управлінській діяльності територіальних громад.

Таким чином, лідерські компетентності є складним багатокомпонентним феноменом, що формується у процесі взаємодії освітніх, професійних та соціальних чинників. В умовах реформування державної служби та реалізації євроінтеграційного курсу України їх розвиток виступає необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого суспільного розвитку.

Література:

1. Луговой В. Маркери професійної компетентності державних службовців у публічній сфері. Економіка України. 2018. № 9. С. 8–19.
2. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера; пер. з англ. В. Глінка. Київ. Наш Формат, 2019. 287 с.
3. OECD Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. Paris : OECD, 2019. URL: https://www.dgaep.gov.pt/upload/RIareas/OCDE/OECD-Recommendation_Leadership_Capability.pdf.
4. Перелік професійних компетентностей державних службовців в органах публічної влади : затв. Наказом НАДС України від 23.12.2021 № 123-21. Київ, 2021. 34 с.
5. Акімова Т. Ю. Формування лідерських якостей молоді як необхідна умова розвитку держави. Публічне управління та регіональний розвиток. 2021. № 14. С. 45–58

воєнного часу демонструє суттєве розширення сфер відповідальності місцевих органів влади при одночасній централізації стратегічних рішень. Визначено, що ефективна модель балансу централізації та децентралізації влади в умовах війни має ґрунтуватися на принципі субсидіарності з урахуванням безпекових факторів [3].

Встановлено, що важливим елементом соціальної відповідальності публічного управління під час війни є формування механізмів психологічної підтримки як громадян, так і самих державних службовців. Проведений аналіз програм психологічної допомоги в західних регіонах України свідчить про позитивний вплив таких ініціатив на стійкість громад та ефективність роботи управлінських структур.

Таким чином, ефективна система публічного управління в умовах війни потребує синергії трьох ключових елементів: стратегічного лідерства, що здатне адаптуватися до мінливих умов; високого рівня довіри громадян, що забезпечується прозорою комунікацією; та розширеної соціальної відповідальності, що виходить за межі стандартних функцій органів влади в мирний час.

Література:

1. Білорусов С.Г. Розвиток професійної компетентності публічних службовців в умовах воєнного стану. Теорія та практика державного управління. 2022. № 2. С. 154-161.
2. Гончарук Н.Т., Пирогова Ю.В. Комунікаційні стратегії органів місцевого самоврядування в умовах кризи: досвід України. Аспекти публічного управління. 2022. № 3. С. 38-49.
3. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Публічне управління в умовах війни: інституційні трансформації та виклики для України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 76-82.

