

УДК 005.336.2:005.584:35

Паска Юлія Володимирівна
*аспірантка кафедри публічного
управління та адміністрування
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника*
ORCID: 0009-0000-7821-2255

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-39

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ

Анотація. Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління, активізації євроінтеграційних процесів і зростання невизначеності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема об'єктивної та валідної діагностики управлінської компетентності керівників публічної сфери. Від якості оцінювання значною мірою залежить ефективність діяльності органів влади та рівень довіри громадян до державних інституцій, що визначає діагностику компетентностей як важливий інструмент стратегічного управління людськими ресурсами.

Сучасна практика пропонує широкий спектр інструментів оцінювання (психодіагностичні тести, «360 градусів», Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, кейси, KPI/OKR, e-assessment), що потребують систематизації та комплексного застосування. Водночас цифрові платформи розширюють можливості діагностики, але потребують адаптації до умов публічної служби України.

З огляду на це актуальним є формування інтегрованого підходу до діагностики управлінської компетентності, що поєднує психологічні, поведінкові та результативні інструменти в єдиній системі оцінювання.

Мета. Метою дослідження є аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності та обґрунтування їх комплексного застосування в публічній службі України.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, компетентнісний та інтегративний підходи до оцінювання управлінської діяльності в публічній сфері. Інформаційну базу складають наукові праці, аналітичні матеріали міжнародних організацій і практика застосування сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності. У дослідженні використано аналіз і синтез, порівняльний аналіз, систематизацію та класифікацію, структурно-функціональний аналіз, узагальнення практичного досвіду та моделювання, що забезпечили комплексний аналіз сучасних інструментів оцінювання й обґрунтування доцільності їх інтегрованого використання в системі публічної служби України.

Результати. У статті систематизовано сучасні інструменти діагностики управлінської компетентності керівників публічної сфери (психодіагностичні тести, «360 градусів», Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, кейс-метод, KPI/OKR, e-assessment) та охарактеризовано їх валідність, переваги й недоліки. Проаналізовано цифрові платформи оцінювання, визначено їх потенціал і умови впровадження. Водночас виявлено, що ефективно впровадження цифровізованого оцінювання вимагає розвитку аналітичної інфраструктури та цифрових компетентностей персоналу.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення національної моделі компетентностей керівників публічної служби та системи індикаторів їх оцінювання з урахуванням європейських стандартів, емпіричне тестування інтегрованих підходів до діагностики та визначення оптимальних комбінацій інструментів. Актуальним є розвиток e-assessment, HR-аналітики та штучного інтелекту й адаптація цих рішень до умов публічного



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

управління України. Особливої уваги потребує методичне забезпечення застосування Assessment Centre і STAR-інтерв'ю та підготовка фахівців з оцінювання.

Ключові слова: управлінська компетентність, публічна сфера, діагностика компетентностей, центр оцінювання, метод «360 градусів», STAR-методика, e-assessment, цифрові платформи, KPI, реформа публічної служби, цифровізація, керівник.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування публічної сфери в сучасних умовах значною мірою залежить від рівня управлінської компетентності керівників. Незважаючи на задекларовану важливість компетентнісного підходу в публічному управлінні, практика відбору й оцінювання кадрів в Україні залишається суперечливою: формальні критерії часто домінують над оцінюванням реальних управлінських компетентностей.

Ключовим викликом є забезпечення об'єктивної та валідної діагностики управлінської компетентності, оскільки недосконалі підходи призводять до неефективних кадрових рішень і зниження якості управління. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах євроінтеграції та необхідності відповідності стандартам OECD і ЄС.

Традиційні методи, такі як іспит на знання законодавства, стандартизована співбесіда тощо, мають обмежену прогностичну валідність щодо реальної управлінської ефективності, про що свідчить як міжнародна академічна дискусія, так і аудити реформи державної служби в Україні [15]. Натомість сучасний ринок HR-технологій пропонує широкий спектр сучасних інструментів, що потребують систематизації та адаптації до специфіки публічної сфери.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема діагностики управлінської компетентності широко представлена як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях. Питання розвитку систем оцінювання у сфері публічного управління розглядали І. Сурай, О. Антонова, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Зелінський, А. Олійник, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, О. Слюсаренко, В. Шамрай тощо. Підходи до оцінювання кадрового потенціалу й обґрунтування доцільності впровадження Assessment Centre висвітлено у працях Т. Хашиєвої [5] та С. Загороднюка [3], а методи оцінювання персоналу та їхні переваги й недоліки — у дослідженнях Н. Гавкалової [2], А. Колота, Г. Назарова, В. Пономаренка. Сутність і можливості застосування методів «360 градусів» та assessment-центру проаналізовано в роботах Н. Маркової та В. Савченка [4]. Водночас у науковій літературі недостатньо розроблено цілісний підхід до системного впровадження інноваційних механізмів оцінювання персоналу в публічному управлінні.

Мета статті. Метою є аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності та обґрунтування їх комплексного застосування в публічній службі України.

Виклад основного матеріалу. Під діагностикою управлінської компетентності розуміємо системно організований процес збирання, аналізу та узагальнення інформації про компетентності керівника з метою обґрунтування управлінських рішень щодо його відбору, розвитку чи атестації. Інструмент діагностики — це стандартизований чи напівстандартизований засіб отримання такої інформації, який характеризується визначеним рівнем валідності та надійності.

Узагальнення наукових джерел і кращих практик дає змогу виокремити основні групи інструментів (табл. 1), кожна з яких має власне методологічне підґрунтя, переваги та недоліки, але жоден окремий інструмент не забезпечує повного відображення управлінської компетентності. Лише комплексне застосування інструментів оцінювання в межах інтегрованого діагностичного підходу дозволяє досягти належного рівня достовірності результатів.

Центр оцінювання (Assessment Centre, AC) вважається одним із найбільш надійних і валідних інструментів діагностики управлінської компетентності у публічній сфері. Згідно з міжнародними стандартами AC — це «стандартизована багатоситуаційна та багатооцінювальна процедура, що передбачає оцінювання компетентностей кандидата на основі спостереження за його поведінкою в умовах змодельованих управлінських завдань» [8; 14]. Його ключова перевага полягає в можливості аналізу реальної поведінки в ситуаціях, максимально наближених до професійної діяльності, що забезпечує високий рівень достовірності отриманих результатів. Алгоритм проведення Assessment Centre у публічній сфері передбачає послідовну реалізацію семи етапів (рис. 1).

На практиці тривалість стандартної процедури для керівників середнього та вищого рівнів зазвичай становить 1,5–2 дні. Наприклад, у Великій Британії програма відбору на державну службу Fast Stream реалізується у форматі дводенного Assessment Centre та охоплює такі компоненти, як e-tray (цифровий аналог вправи in-basket), групову вправу з аналізу політики, письмове завдання, структуроване компетентнісне інтерв'ю та ситуаційне тестування. Водночас у Сінгапурі (Public Service Division) процедура відбору управлінських кадрів доповнюється виконанням лідерського кейсу та підготовкою аналітичної презентації, що дозволяє більш глибоко оцінити стратегічне мислення та лідерський потенціал кандидатів.

Таблиця 1

Класифікація сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності

№	Група інструментів	Конкретні методи та інструменти	Що вимірює	Переваги	Недоліки
1	Психодіагностичні тести	Тест Равена (IQ), MBTI, Big Five (NEO-PI-R), EQ-i 2.0, тест Люшера, DISC, Hogan Assessments	Когнітивний потенціал, особистісний профіль, емоційний інтелект, стильові переваги	Стандартизованість, висока надійність, швидкість обробки	Не вимірюють поведінку в реальних ситуаціях
2	Метод «360 градусів»	Зворотний зв'язок від підлеглих, колег, керівників та самооцінка за компетентнісними шкалами (Lominger, SHL, НАДС)	Поведінкові компетентності у взаємодії; лідерство, комунікація, орієнтація на результат	Комплексний погляд, зменшення упередженості	Ризик суб'єктивності, ефект «соціальної бажаності»
3	Центри оцінювання (Assessment Centre)	In-basket (кошик вхідних документів), рольові ігри, ситуаційні вправи, групові дискусії, презентації	Компетентності в дії: прийняття рішень, лідерство, управління конфліктом	Висока валідність, комплексна оцінка	Висока вартість, ресурсомісткість
4	Структуровані інтерв'ю	Поведінкові інтерв'ю (STAR-методика), ситуаційні та компетентнісні інтерв'ю	Минулий досвід, управлінські рішення, ціннісні орієнтації	Гнучкість, глибина	Залежить від кваліфікації інтерв'юера
5	Кейс-метод і симуляції	Управлінські кейси, бізнес-симуляції (Cesim, Simformer), настільні стратегічні ігри	Стратегічне та аналітичне мислення, управлінські рішення в умовах невизначеності	Наближеність до практики	Складність стандартизації оцінки
6	Аналіз результативності (KPI/OKR)	Аудит виконання KPI, OKR-каскадування, Balance Scorecard, ДПУ-звітність	Результативність діяльності, управлінська ефективність	Об'єктивність, орієнтація на досягнення	Не відображає поведінкових аспектів
7	Цифрові платформи e-assessment	Pearson Vue, SHL TalentCentral, Hogan Suite, тестування НАДС онлайн, BI-аналітика HR	Комплексне цифрове оцінювання компетентностей, аналіз великих даних	Масштабованість, аналітичність, автоматизація	Потребує цифрової інфраструктури
8	Портфоліо та рефлексивні методи	Управлінське портфоліо, щоденник рефлексії, метод критичних інцидентів (CIT)	Рефлексивна компетентність, здатність до саморозвитку, навчання на досвіді	Глибина самооцінки	Суб'єктивність, потребує тривалого часу

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових праць [8; 14; 15]

Вправа In-basket («кошик вхідних документів») є однією з базових у межах Assessment Centre, оскільки відтворює реальне робоче середовище керівника. Учасник отримує пакет управлінських документів (службові записки, електронні листи, звіти, повідомлення), що накопичилися за час його відсутності, і в обмежений проміжок часу (зазвичай 45–60 хвилин) він має прийняти відповідні рішення: визначити пріоритети, делегувати завдання, підготувати відповіді та окреслити подальші дії. Оцінювання здійснюється за такими параметрами, як логіка пріоритизації, обґрунтованість рішень, стиль письмової комунікації та системність мислення. Наприклад, для органів місцевого самоврядування зміст завдання може включати одночасне опрацювання скарг громадян, запит від депутатської комісії, повідомлення про бюджетний дефіцит і прохання підлеглого про відпустку, що дозволяє змодельовати реалістичну управлінську перевантаженість.

Ще одним ефективним інструментом у структурі Assessment Centre є групова дискусія без визначеного лідера. У межах цієї вправи група з 5–7 учасників отримує спільне завдання (наприклад, розподіл обмеженого бюджету між кількома проєктами або напрацювання пропозицій щодо реорганізації відділу) і протягом визначеного часу має досягти спільного рішення. У процесі спостереження оцінювачі фіксують поведінку кожного учасника за ключовими управлінськими компетентностями, зокрема ініціативність, здатність до аргументації, навички активного слухання, уміння працювати з конфліктами та орієнтацію на досягнення результату.

Поведінкове інтерв'ю за методикою STAR (Situation — Task — Action — Result) належить до найбільш валідних і водночас практично доступних інструментів діагностики управлінської компетентності. Його

методологічною основою є положення про те, що найнадійнішим показником майбутньої поведінки виступає попередній досвід дій у подібних ситуаціях. Метааналітичні дослідження підтверджують, що структуровані інтерв'ю мають вдвічі вищу валідність порівняно з неструктурованими [14].

STAR-інтерв'ю відрізняється від традиційного тим, що воно базується не на припущеннях, намірах чи гіпотетичних відповідях кандидата типу «що б ви зробили, якби...», а на аналізі конкретного досвіду («опишіть ситуацію, коли...»). Кожне запитання в межах цього підходу вибудовується за чіткою чотири-компонентною структурою, що включає опис ситуації, визначення завдання, характеристику здійснених дій і досягнутого результату (табл. 2).



Рис. 1. Алгоритм проведення центру оцінювання (Assessment Centre) для керівників публічної сфери
Джерело: розроблено автором на основі міжнародних стандартів [8]

Таблиця 2

**Структура та приклади питань STAR-методики для діагностики
управлінської компетентності**

Елемент	Питання до кандидата	Приклад відповіді (фрагмент)	Що діагностується
S — Situation (Ситуація)	Опишіть конкретну управлінську ситуацію або виклик, з яким ви зіткнулися на посаді.	Розкажіть про момент, коли ваш підрозділ не виконував плановані показники впродовж 3 місяців поспіль.	Визначення контексту: масштаб проблеми, часові рамки, задіяні ресурси
T — Task (Завдання)	Яке конкретне завдання або відповідальність стояло перед вами особисто?	Як керівник я був/була відповідальний (–а) за розробку та реалізацію плану виходу із кризової ситуації.	Виявлення особистої відповідальності та рівня повноважень
A — Action (Дії)	Що саме ви зробили? Які конкретні кроки вжили особисто?	Я провів/провела діагностичне опитування команди, виявив (–ла) 3 ключові перешкоди та розробив (–ла) і впровадив (–ла) план дій за 2 тижні.	Оцінка управлінського стилю, ініціативності, системності мислення
R — Result (Результат)	Якого результату ви досягли? Що змінилося? Є кількісні дані?	За 6 тижнів підрозділ досяг 102% плану; задоволеність команди зросла з 54% до 78% за опитуванням.	Орієнтація на результат, здатність вимірювати ефект власних дій

Джерело: розроблено автором на основі EPSO Competency Framework [8]

Важливим елементом якісного STAR-інтерв'ю є використання навідних запитань (probing questions), які дають змогу уточнити деталі, чітко визначити роль кандидата та відокремити узагальнені судження від конкретних фактів. До типових належать запитання на кшталт: «Що саме ви зробили особисто?», «Яким був ваш індивідуальний внесок, а не результат команди загалом?», «Чим підтверджується досягнутий результат (цифри, показники тощо)?».

Рекомендовано проводити інтерв'ю за участю двох інтерв'юерів: один ставить питання, а другий фіксує відповіді та здійснює оцінювання відповідно до заздалегідь визначених поведінкових індикаторів.

Метод оцінювання персоналу Assessment Centre сформувався в країнах Західної Європи ще у 40-х роках XX століття, однак в Україні його активне впровадження розпочалося відносно нещодавно — протягом останніх десятиліть. У сучасних умовах його актуальність зростає у зв'язку з поширенням компетентнісних моделей управління, що потребують більш комплексних і поведінково орієнтованих підходів до оцінювання.

Застосування Assessment Centre передбачає використання комплексу взаємодоповнювальних інструментів, зокрема: розроблення тренінгових вправ, що відтворюють типові управлінські ситуації; моделювання ділових ігор для оцінювання здатності до прийняття рішень; проведення психодіагностичних досліджень для визначення особистісних характеристик; а також організацію структурованих інтерв'ю та співбесід [7].

Важливою особливістю методу Assessment Centre є можливість його поєднання з іншими інструментами ділового оцінювання, зокрема методом «360 градусів», що підвищує комплексність і достовірність отриманих результатів. Метод «360 градусів» був запропонований П. Уордом у 1987 р., проте широкого поширення набув на початку XXI ст. У межах застосування методу «360 градусів» здійснюється опитування самого працівника, його керівника, колег, підлеглих, а в окремих випадках і зовнішніх стейкхолдерів. Такий підхід дозволяє зіставити зовнішні оцінки із самооцінкою щодо рівня сформованості професійних і поведінкових компетентностей, а це сприяє підвищенню професійного розвитку. Отримані результати використовуються для формування індивідуальних планів розвитку з урахуванням наявних компетентностей і кар'єрних запитів працівника.

Водночас у публічній сфері застосування цього методу має певні обмеження. Зокрема, існує ризик упереджених оцінок через прагнення підлеглих уникнути критики керівника або, навпаки, через конкуренцію в колективі. Мінімізація цих ризиків можлива за умови забезпечення анонімності (не менше 4–5 оцінювачів у кожній групі), орієнтації опитувальника на чіткі поведінкові індикатори, а також залучення незалежних експертів до проведення оцінювання. Як правило, стандартний інструментарій включає 50–80 запитань, структурованих за 7–9 компетентностями, з використанням шкали Лайкерта та відкритих запитань.

Показовим є досвід Естонії, де запроваджено систематичне оцінювання працівників державної служби за методом «360 градусів». Кожен керівник проходить щорічну оцінку за визначеною рамкою компетентностей і отримує індивідуальний звіт із порівнянням із еталонним профілем ефективного управлінця. Отримані результати слугують основою для формування персоналізованих планів професійного розвитку.

Управлінські кейси та симуляційні методи є ефективними інструментами діагностики компетентностей стратегічного й аналітичного мислення, прийняття рішень в умовах невизначеності та антикризового управління, тобто тих аспектів, які складно оцінити за допомогою інтерв'ю чи тестування. На відміну від традиційних форм контролю, кейс-завдання не передбачають єдино правильної відповіді, а оцінюються логіка аналізу, обґрунтованість рішень і здатність працювати з альтернативами.

Підтвердженням може бути діагностичний кейс «Децентралізація в дії». Кандидату дають пакет матеріалів (статистичні дані, аналітичні звіти, звернення громадян, бюджетні показники) щодо умовної територіальної громади з проблемами у сфері надання послуг. Упродовж обмеженого часу він має розробити стратегічні рішення, визначити пріоритети та представити їх у форматі презентації з подальшим обговоренням. Оцінюється аналіз ключових проблем, реальність пропозицій, здатність до пріоритизації та комунікативні навички.

Бізнес-симуляції дають змогу оцінювати управлінські компетентності в динамічному середовищі. Учасники моделюють діяльність органу влади, приймаючи рішення щодо бюджету, кадрової політики, надання послуг і взаємодії з громадськістю, отримуючи зворотний зв'язок у вигляді ключових показників ефективності, рівня задоволеності громадян і фінансових результатів.

Стрімкий розвиток HR-технологій зумовив появу цифрових платформ (рис. 2), які суттєво розширюють можливості діагностики управлінської компетентності. Їх прерогатива — масштабованість (можливість одночасного тестування тисяч кандидатів), стандартизованість процедур, наявність великих нормативних баз для порівняння результатів, а також використання аналітики на основі машинного навчання.

Однією з найбільш поширених платформ у публічному секторі є SHL TalentCentral, яку використовують органи влади Великої Британії, Нідерландів та інших країн ЄС. Платформа охоплює тести когнітивних здібностей, ситуаційні тести судження (SJT) та особистісні опитувальники, адаптовані до різних рівнів посад. Середня тривалість комплексного тестування становить 90–120 хвилин. В Україні функціонує онлайн-платформа тестування державних службовців, впроваджена НАДС, яка нині зосереджена переважно на перевірці знань законодавства. Перспективним напрямом є розширення її інструментарію за рахунок SJT та психодіагностичних методик.

Тест Korn Ferry є комплексним інструментом оцінювання управлінської придатності, що поєднує діагностику когнітивних здібностей, компетентностей, особистісних рис і мотивації. Він включає ситуаційні завдання та поведінкові опитувальники, дозволяючи оцінити стиль управлінських рішень, здатність до навчання та довгостроковий лідерський потенціал кандидата.

Workday Peakon — цифровий інструмент оцінювання персоналу, що поєднує метод «360 градусів» із регулярними pulse-опитуваннями. Платформа забезпечує безперервний зворотний зв'язок від різних груп взаємодії: керівників, колег, підлеглих і самого працівника, формує аналітичні звіти та рекомендації й



Рис. 2. Система цифрових платформ e-assessment для діагностики управлінської компетентності
Джерело: розроблено автором на основі аналізу офіційних ресурсів платформ [6; 9; 10; 12; 13; 16]

дозволяє в реальному часі оцінювати управлінські й лідерські компетентності, стиль керівництва, якість комунікації, рівень залученості, емоційний клімат і well-being персоналу.

Система оцінювання Hogan Assessments базується на понад 40-річних наукових дослідженнях і включає три взаємодоповнювальні інструменти: HPI (оцінка робочих особистісних характеристик), HDS (виявлення потенційно контрпродуктивних рис у стресових умовах) та MVPI (діагностика мотивів, цінностей і професійних уподобань). У сукупності ці інструменти забезпечують цілісне уявлення про особистість працівника, поєднуючи оцінку його поведінкових проявів, ризиків професійної неефективності та мотиваційної структури.

SAP SuccessFactors розглядає управлінські компетентності як основу оцінювання керівників і розвитку лідерського резерву, перетворюючи набір навичок на чітко вимірювані показники. У SAP SuccessFactors це реалізується через кілька ключових модулів. Вбудована бібліотека компетентностей (Job Profile Builder) формує профілі управлінських посад із визначеними компетенціями, такими як стратегічне мислення, орієнтація на результат, розвиток талантів та емоційний інтелект. Оцінювання «360 градусів» забезпечує багатосторонній зворотний зв'язок і дозволяє виявити сильні сторони та «сліпі зони». Gap Analysis автоматично порівнює поточний рівень компетентностей із цільовим і пропонує індивідуальні напрями розвитку. Для управління талантами використовується матриця 9-Box Grid, що поєднує оцінку ефективності та потенціалу, а також інструменти планування наступництва, які дають змогу визначати готовність кандидатів до заміщення ключових управлінських посад. Оцінювання базується на поведінкових індикаторах, що забезпечує об'єктивність і підтримує ухвалення кадрових рішень на основі даних. Планування наступництва (Succession Planning) дає змогу прогнозувати ризики кадрових змін і забезпечувати безперервність управління. Для кожної керівної посади система передбачає визначення потенційних наступників і оцінку рівня їхньої готовності (готовий зараз / потребує розвитку протягом 1–2 років). Оцінювання здійснюється на основі поведінкових індикаторів, де кожна компетенція деталізується через конкретні управлінські дії (наприклад, у межах делегування — здатність надавати ресурси або рівень контролю виконання завдань). Такий підхід забезпечує комплексну, об'єктивну оцінку управлінських компетентностей і підтримує ухвалення кадрових рішень на основі аналітичних даних.

DigComp 2.2 Self-Assessment — це інструмент самооцінки цифрових навичок, створений на основі європейської рамки цифрових компетентностей, що дозволяє визначити рівень упевненості користувача в сучасному цифровому середовищі — від пошуку інформації в Google до створення контенту та кібербезпеки. Модель охоплює п'ять ключових сфер: інформаційну грамотність; комунікацію та співпрацю; створення цифрового контенту; безпеку; вирішення проблем. Версія 2.2 розширена прикладами, пов'язаними з використанням штучного інтелекту, дистанційною роботою та цифровими сервісами. В Україні тестування на основі DigComp доступне на порталі Дія.Освіта (тест «Цифрограм») і передбачає отримання індивідуального звіту та сертифіката.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз сучасних інструментів діагностики управлінської компетентності дозволив сформулювати такі **Висновки**. По-перше, систематизовано вісім груп інструментів із різною методологічною основою та рівнем валідності; найвищу ефективність демонструє Assessment Centre, тоді як традиційні методи мають нижчу прогностичну цінність. Обґрунтовано доцільність поєднання інструментів психологічного, поведінкового та результативного рівнів.

По-друге, інструменти Assessment Centre, STAR-інтерв'ю, «360 градусів», кейси, e-assessment мають значний потенціал для публічної служби, однак потребують адаптації до національного контексту.

По-третє, цифровізація оцінювання відкриває нові можливості, але вимагає врахування питань доступності, адаптації інструментів і захисту даних.

Перспективи досліджень пов'язані з розробленням і валідацією інструментів для публічної служби України, апробацією SJT, вивченням їх прогностичної ефективності та використанням штучного інтелекту в діагностиці.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. 11(1), С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>
2. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Л., 3-те., видання, перероб. і доп. Харків : ІНЖЕК, 2009. 296 с.

3. Загороднюк С. В. Діагностика управлінської компетентності в системі публічної служби України: методологічні засади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. 3(22). С. 12–22.
4. Савченко В., Кузнецова О., Паршина Н. Формування та розвиток національної системи кваліфікацій. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 15–20.
5. Хашиєва Т. В. Оцінювання кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: методологія та практика: дис. ... канд. наук з держ. управл. Харків : ХарПІ НАДУ. 2018. 230 с.
6. DigComp. URL: <https://surl.lu/wjynto> (дата звернення: 27.02.2026).
7. European Commission. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the EU. 2022. DOI: <https://doi.org/10.2760/115376>
8. European Personnel Selection Office. EPSO Competency Framework: Assessment Methodology and Validity Evidence. Brussels: European Commission. 2022. 67 p.
9. Hogan Assessment Analytics. Industry Spotlight Government. URL: <https://surl.li/icozgz> (дата звернення: 27.02.2026).
10. Korn Ferry. Korn Ferry Assessment. URL: <https://surl.li/rvvusb> (дата звернення: 27.02.2026).
11. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. 2017. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en> (дата звернення: 27.02.2026).
12. Psychometric Tests. Shl Tests. URL: <https://surl.li/lkvlws> (дата звернення: 27.02.2026).
13. SAP. URL: <https://surli.cc/rktcnu> (дата звернення: 27.02.2026).
14. Schmidt F. L., Hunter J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*. 1998. 124(2). P. 262–274.
15. SIGMA/OECD. Ukraine: Civil Service and Administrative Law. Monitoring Report. Paris: OECD/EU. 2021. 42 p.
16. Workday. URL: <https://surl.li/hlbrzj> (дата звернення: 27.02.2026).

References

1. Antonova, O. (2023). Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy: personal-tekhnohii v upravlinni liudskymy resursamy [Professionalisation of the Ukrainian civil service: personnel technologies in human resource management]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(1), 79–85. <https://doi.org/10.15421/152311> [in Ukrainian].
2. Gavkalova, N. L., Markova, N. S. (2009). Menedzhment personalu [Personnel Management]: navch. posib. 3-tie., vydannia, pererob. i dop. Kharkiv: INZHEK, 296 pp. [in Ukrainian].
3. Zagorodnyuk, S. V. (2019). Diahnostyka upravlinskoi kompetentnosti v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy: metodolohichni zasady [Diagnosis of managerial competence in the Ukrainian public service system: methodological foundations]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(22), 12–22 [in Ukrainian].
4. Savchenko, V., Kuznetsova, N., Parshina, O. (2009). Formuvannia ta rozvytok natsionalnoi systemy kvalifikatsii [Formation and development of the national qualifications system]., *Україна: аспекти праці*, 8, 15–20 [in Ukrainian].
5. Khashieva, T. V. (2018). Otsiniuvannia kadrovoho potentsialu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia: metodolohiia ta praktyka [Assessment of the human resource potential of local self-government bodies: methodology and practice]: dys. ... kand. nauk z derzh. upravl. Kharkiv: Kharkiv Regional Institute of the National Academy of Public Administration. 230 pp. [in Ukrainian].
6. DigComp. URL: <https://surl.lu/wjynto>
7. European Commission. (2022). DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the EU. <https://doi.org/10.2760/115376>
8. European Personnel Selection Office. (2022). EPSO Competency Framework: Assessment Methodology and Validity Evidence. Brussels: European Commission. 67 p.
9. Hogan Assessment Analytics. Industry Spotlight Government. URL: <https://surl.li/icozgz>
10. Korn Ferry. Korn Ferry Assessment. URL: <https://surl.li/rvvusb>
11. OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>
12. Psychometric Tests. Shl Tests. URL: <https://surl.li/lkvlws>
13. SAP. URL: <https://surli.cc/rktcnu>
14. Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
15. SIGMA/OECD. Ukraine: Civil Service and Administrative Law. Monitoring Report. Paris: OECD/EU. 2021. 42 p.
16. Workday. URL: <https://surl.li/hlbrzj>

Дата першого надходження статті до видання: 01.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.03.2026

Дата публікації: 31.03.2026

Paska Yuliia

*Graduate Student of the
Department of Public Management and
Administration
Vasyl Stefanyk Carpathian National
University*

MODERN TOOLS FOR ASSESSING THE MANAGEMENT COMPETENCES OF PUBLIC SECTOR LEADERS

Summary. Introduction. In the current context of the digital transformation of public administration, the intensification of European integration processes and growing uncertainty in the external environment, the issue of objectively and validly assessing the managerial competence of public sector leaders has become particularly relevant. The effectiveness of government bodies and the level of public trust in state institutions depend to a large extent on the quality of assessment, which makes competence assessment an important tool for strategic human resource management.

Current practice offers a wide range of assessment tools (psycho-diagnostic tests, "360-degree" feedback, Assessment Centres, STAR interviews, case studies, KPI/OKR, e-assessment), which require systematisation and comprehensive application. At the same time, digital platforms expand the possibilities for assessment, but require adaptation to the conditions of Ukraine's public service.

In view of this, it is essential to develop an integrated approach to the assessment of managerial competence, combining psychological, behavioural and performance-based tools within a single assessment system.

Purpose. The aim of this study is to analyse current tools for assessing managerial competence and to justify their comprehensive application in the Ukrainian civil service.

Materials and methods. The methodological framework of the study is based on systemic, competency-based and integrative approaches to the assessment of managerial performance in the public sector. The information base comprises academic works, analytical materials from international organisations, and the practical application of modern tools for assessing managerial competence. The study employs analysis and synthesis, comparative analysis, systematisation and classification, structural-functional analysis, generalisation of practical experience and modelling, which have enabled a comprehensive analysis of modern assessment tools and a justification of the feasibility of their integrated use within the Ukrainian public service system.

Results. This article provides an overview of contemporary tools for assessing the managerial competence of public sector leaders (psychological diagnostic tests, 360-degree feedback, Assessment Centres, STAR interviews, the case study method, KPIs/OKRs, and e-assessment) and outlines their validity, advantages and disadvantages. Digital assessment platforms are analysed, and their potential and conditions for implementation are identified. At the same time, it is found that the effective implementation of digitalised assessment requires the development of analytical infrastructure and digital competencies among staff.

Discussion. Further research should focus on developing a national competency model for public service managers and a system of indicators for their assessment, taking into account European standards, as well as empirically testing integrated approaches to diagnosis and identifying optimal combinations of tools. The development of e-assessment, HR analytics and artificial intelligence, and the adaptation of these solutions to the conditions of public administration in Ukraine,

is a priority. Particular attention should be paid to the methodological support for the use of Assessment Centres and STAR interviews, and the training of assessment specialists.

Key words: *management competence, public sector, competence assessment, assessment centre, 360-degree feedback, STAR method, e-assessment, digital platforms, KPIs, civil service reform, digitalisation.*