

УДК 005.322:35.08

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

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-61>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА

Анотація. Вступ. Сучасні трансформаційні процеси в економіці та системі публічного управління суттєво підвищують вимоги до якості управлінських рішень і здатності організацій адаптуватися до змін. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема розвитку управлінської компетентності керівників, яка розглядається не лише як сукупність професійних знань і навичок, а як інтегрована характеристика, що охоплює стратегічне мислення, гнучкість, інноваційність і відповідальність за результати. Лідерські якості, які визначають здатність керівника ефективно впливати на колектив, формувати спільне бачення розвитку, мобілізувати ресурси та забезпечувати досягнення стратегічних цілей, – відіграють вагомий роль у структурі управлінської компетентності. Вони стають вирішальними в умовах невизначеності, цифровізації та постійних змін, коли від керівника очікується не лише адміністрування, а й здатність бути агентом змін.

Лідерські якості забезпечують ефективність прийняття управлінських рішень, сприяють успішному впровадженню інновацій, формуванню сприятливого організаційного клімату та розвитку персоналу. Водночас зростає значення таких характеристик, як емоційний інтелект, комунікативна компетентність, здатність до командної взаємодії та управління змінами, що зумовлює необхідність їх системного розвитку в умовах сучасних підходів до управління.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та емпіричному аналізі процесу трансформації лідерських якостей у структурі управлінської компетентності керівника в контексті сучасних викликів.

Матеріали і методи. У процесі дослідження використано теоретичний аналіз та синтез наукових джерел, метод систематизації та узагальнення, порівняльний аналіз концепцій лідерства, структурно-функціональний аналіз компетентнісних моделей керівника.

Результати. У статті охарактеризовано основні лідерські якості керівника та встановлено процес їх трансформації в компетентнісні характеристики. Обґрунтовано переваги трансформаційного лідерства, яке ґрунтується на особистісно-орієнтованому підході до працівників, стимулюванні їх інтелектуального розвитку, формуванні внутрішньої мотивації та здатності лідера надихати команду. Запропоновано узагальнену класифікацію якостей сучасного лідера, яка може використовуватися як інструмент самодіагностики та слугувати основою для цілеспрямованого розвитку лідерського потенціалу.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на розробку практичних інструментів оцінювання рівня трансформації лідерських якостей у структурі управлінської компетентності керівників у публічній сфері.

Ключові слова: управлінська компетентність, лідерські якості, публічна сфера, лідерство, керівник, soft skills, трансформаційне лідерство, компетентнісний підхід, цифровізація, публічне управління, розвиток.



Copyright © The Author(s).

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Постановка проблеми. Сучасне управління розвивається в умовах безперервних трансформацій, зумовлених активною цифровізацією, глобалізаційними процесами та зростаючою складністю соціально-економічних систем. За таких обставин традиційна модель менеджменту, що зосереджувалася переважно на адміністративних і виконавчих функціях, поступово втрачає актуальність. Натомість формується нова управлінська парадигма з керівником, який є лідером змін, носієм організаційних цінностей і творцем корпоративної культури. Особливої актуальності в Україні набуває феномен лідерства у воєнний період. Сьогодні висуває підвищені вимоги до керівників у всіх сферах суспільного життя та бізнесу, зумовлюючи потребу в лідерах нової генерації — керівників, здатних оперативно ухвалювати рішення, брати на себе відповідальність, ефективно діяти в умовах невизначеності, підвищених ризиків та багатовекторних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці розвитку лідерства в управлінській діяльності присвячено низку наукових досліджень. Основою сучасного розуміння поведінки лідера заклали роботи таких дослідників, як І. Адізес, К. Левін, Д. МакГреггор, Р. Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Моутон. У сучасному науковому дискурсі дослідники пропонують нові моделі та підходи до розуміння ролі лідера. Зокрема, В. Карковська та І. Дорош [2] розробили шестирівневу модель життєвого циклу лідера, яка підкреслює важливість розвитку здатності до самоаналізу, виправлення помилок і гнучкості у зміні управлінських підходів. Дослідниці О. М. Савицька та Л. І. Долгова [3] ввели поняття «системне лідерство», де лідер — носій ідеї, що впливає на організацію через комунікацію та здатність трансформувати і впроваджувати цю ідею в практику. І. Сурай зазначає, що методологія формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів у державному управлінні має включати демократичні принципи та специфічні навчальні методики, спрямовані, зокрема, на формування демократичних громадянських та управлінських компетентностей, які мають відповідати таким кваліфікаційним рівням Національної рамки кваліфікацій [4]. Актуальною залишається потреба в подальшому уточненні характеристик сучасної управлінської парадигми та визначенні ключових якостей і компетентностей, які мають бути притаманні лідерам нового типу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування основних напрямів трансформації ролі лідера в умовах нової управлінської парадигми та систематизувати ключові якості, необхідні для ефективного розвитку та реалізації трансформаційного лідерства.

Виклад основного матеріалу. Лідерство є невід’ємною складовою управлінської компетентності, оскільки саме воно забезпечує здатність ефективно впливати на поведінку та діяльність інших, об’єднувати колектив навколо спільних цілей і спрямовувати його на досягнення стратегічних результатів. Наукове осмислення феномену лідерства відбувалося поступово, що зумовило формування різних підходів до його розуміння. Кожен із них відображає певний етап розвитку управлінської думки та акцентує увагу на окремих аспектах лідерської діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Розвиток підходів до лідерства

Підхід	Характеристика	Недоліки
Традиційний	Орієнтація на владу та контроль	Обмежена гнучкість
Поведінковий	Аналіз стилів та моделей поведінки лідера	Ігнорування зовнішніх умов і контексту діяльності
Ситуаційний	Адаптація стилю управління до умов практичного застосування	Складність практичного застосування
Трансформаційний	Орієнтація на розвиток, інновації, зміни та мотивацію	Високі вимоги до особистості лідера

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу наукових праць [2; 3; 4]

Розвиток підходів до лідерства свідчить про поступовий перехід від авторитарних моделей управління до більш гнучких, орієнтованих на розвиток людини та організації. Це підтверджує необхідність інтеграції різних підходів у формуванні сучасної управлінської компетентності. У сучасних умовах управлінської парадигми лідерство виходить за межі формального управління і його можна охарактеризувати як складне, багатовимірне й динамічне явище, яке не має однозначного тлумачення. У науковому дискурсі існує низка підходів до його інтерпретації. Незважаючи на відсутність єдиного універсального визначення, лідерство є надзвичайно актуальним і активно досліджується представниками різних галузей знань. Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що ефективне лідерство сприяє оптимізації внутрішніх організаційних процесів, підвищує результативність діяльності команд і формує сприятливе організаційне середовище. Сучасні виклики та вимоги роблять розвиток і підтримку організаційного лідерства необхідним для ефективної адаптації до мінливого середовища та досягнення стратегічних цілей [6, с. 519].

В умовах воєнного стану в Україні сучасна управлінська парадигма зазнає суттєвих змін, набуваючи нових ознак і формуючи запит на лідерів нового типу. Управління в кризових обставинах потребує спе-

цифічних підходів, адже відбувається в середовищі VUCA, яке характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. За таких умов трансформується і психологія лідера: зростає рівень стресового навантаження, посилюється відповідальність за прийняття рішень, що вимагає високої адаптивності, стресостійкості та здатності діяти в умовах постійних викликів.

Трансформація лідерських якостей у структурі управлінської компетентності керівника реалізується через ряд стратегічних векторів. Передусім спостерігається переорієнтація з контролю процесів на досягнення конкретних результатів. Водночас суворий контроль поступово замінюється довірою до працівників. Вони отримують більше самостійності разом із відповідальністю за результат. Ефективність роботи в команді підвищує вміння керівника-лідера розуміти емоції; управління стає більш відкритим. Суттєвим є також зміна цінностей з матеріальних на нематеріальні, як-от: розвиток, визнання, психологічний комфорт. Посилюється тенденція до децентралізації управління через розширення практик делегування повноважень. Окремого значення набуває формування інклюзивного середовища, що забезпечує рівні можливості для всіх членів команди. Важливою рисою є інтенсивне впровадження цифрових технологій у всі управлінські процеси, а також активне поширення дистанційних форматів комунікації та взаємодії.

Зазначені зміни трансформують роль лідера і уможливають необхідність оновлення компетентностей. Серед пріоритетних навичок особливе місце займають уміння ефективно розв'язувати проблеми, самоменеджмент, ефективна взаємодія з людьми, а також використання і створення сучасних технологічних рішень.

У сучасних умовах лідерство дедалі більше набуває ознак трансформаційного, за якого керівник виступає не лише управлінцем, а й прикладом для наслідування та джерелом мотивації. Такий лідер надихає працівників розкривати власний потенціал, розвивати компетентності, зміцнювати впевненість у собі та підтримує інноваційні процеси в організації. Він формує бачення майбутнього, ініціює зміни в організаційній культурі, підтримує місію та реалізує трансформації разом із командою. Трансформаційні лідери приділяють увагу кожному працівникові, допомагають розвиватися та підтримують; заохочують думати нестандартно, шукати нові рішення та висловлювати ідеї; мотивують команду, надихають на успіх і підтримують позитивний настрій; демонструють поведінку, яка викликає довіру і бажання наслідувати.

На відміну від цього, транзакційне лідерство ґрунтується на використанні формальної влади, контролю та системи заохочень і санкцій. Транзакційні керівники здійснюють ретельний аналіз помилок своїх підлеглих. Подібний підхід може бути ефективним у кризових або чітко регламентованих ситуаціях. Окрім цього, транзакційне лідерство може мінімізувати рівень емпатії, креативності та здатності до створення інновацій у членів групи [6, с. 525].

Сучасне лідерство неможливе без взаємодії з послідовниками, адже його сутність полягає в здатності впливати на людей так, щоб вони досягали високих результатів не під тиском, а завдяки внутрішній мотивації. Саме ця здатність відрізняє лідера від адміністративного менеджера. У цьому контексті особливо актуальними є ролі лідера як каталізатора змін і коуча, який підтримує розвиток команди [2, с. 99].

Для формування лідерів нової генерації доцільним є використання успішних практик провідних компаній, зокрема досвіду українських організацій, що продемонстрували ефективність управлінських рішень в умовах воєнного часу. Розвиток лідерства в організації забезпечується через комплекс взаємопов'язаних практик: навчальні програми (тренінги, коучинг, менторство), внутрішню ротацію для набуття різноманітного досвіду, формування культури відкритості та самостійності, навчання через практику (участь у проектах), регулярне оцінювання з конструктивним зворотним зв'язком, а також використання рольових моделей, коли досвідчені лідери передають знання іншим.

Сучасний лідер, як показує практика, реалізує ключові функції: мотивує команду, формує й доносить спільне бачення, забезпечує ефективну комунікацію, турбується про ментальне та фізичне здоров'я своїх працівників, розвиває культуру довіри [1]. Для успішної реалізації цих функцій керівник-лідер відходить від адміністративно-командного стилю управління, зосереджуючись на стратегічному мисленні, партнерській взаємодії та створенні середовища довіри. Керівництву доцільно відмовитися від мікроменеджменту, надаючи працівникам більше автономії та довіри у виконанні завдань. Зменшення надмірного контролю дає змогу зосередитися на професійному розвитку персоналу. Такий підхід підвищує залученість працівників, стимулює інноваційність і сприяє зростанню загальної ефективності організації.

Сучасні інструменти оцінювання лідерства, зокрема підходи Хогана, виокремлюють 6 характеристик ефективного лідера [5]: цілеспрямованість — наявність чіткої візії та прагнення до досягнення мети; гнучкість — здатність адаптуватися до змін і коригувати власні рішення відповідно до обставин; комунікабельність — уміння ефективно взаємодіяти з командою та будувати відносини; емпатійність — розуміння потреб і стану інших, підтримка команди; впливовість — здатність впливати на людей і спрямовувати їх до спільної мети; залученість — тісний зв'язок із командою, готовність вести її за собою.

На основі сучасних досліджень узагальнено структурований перелік лідерських якостей (рис. 1), що забезпечують особисту та командну ефективність і підтримують реалізацію трансформаційного лідерства в умовах нової управлінської парадигми.

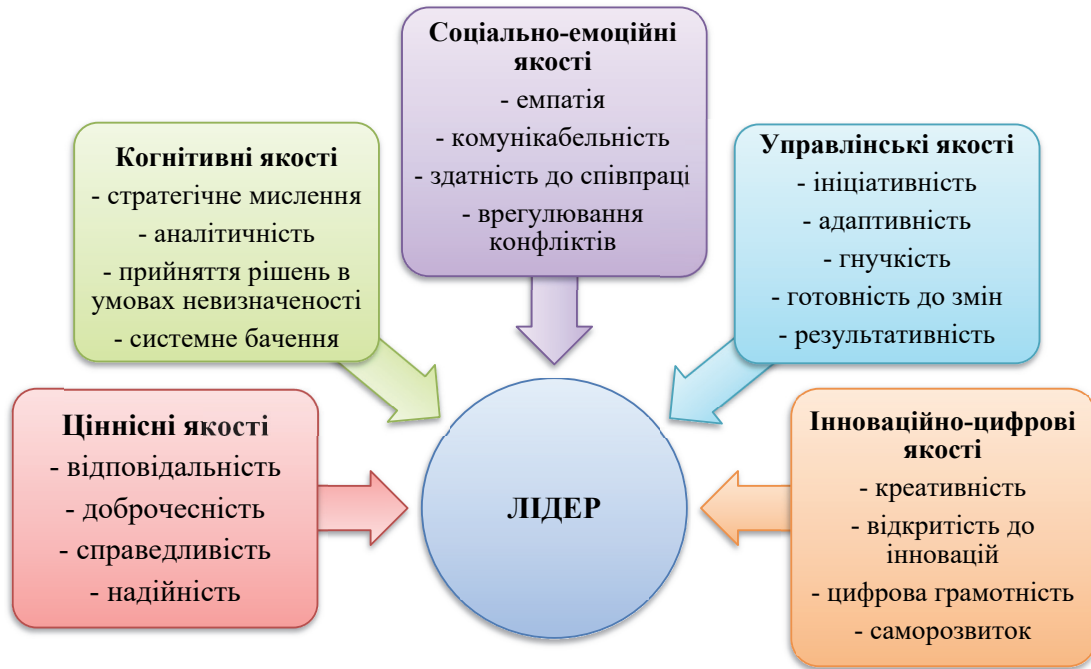


Рис. 1. Структура лідерських якостей у сучасній управлінській парадигмі

Джерело: розробка автора

Водночас варто зазначити, що універсального «ідеального» лідера не існує. Запропонована структура доцільна як орієнтир для самодіагностики, визначення напрямів професійного розвитку та побудови індивідуальної траєкторії зростання, а також як основа для формування корпоративних програм розвитку лідерського потенціалу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Лідерські якості є ключовим елементом управлінської компетентності. Їх трансформація відбувається під впливом сучасних викликів: цифровізації, глобалізації, зростанні невизначеності — і потребує комплексного підходу до розвитку. Трансформація лідерських якостей у структурі управлінської компетентності проявляється насамперед у переході від домінування контролю до розвитку людей і організацій. Сучасний керівник постає не стільки як адміністратор процесів, скільки як архітектор корпоративної культури, носій цінностей і провідник змін, здатний формувати сприятливе середовище для розкриття потенціалу команди. Високий рівень адаптивного інтелекту дає йому можливість ефективно діяти в умовах невизначеності, швидко реагувати на виклики та приймати обґрунтовані рішення.

Управлінська компетентність дедалі більше ґрунтується на поєднанні стратегічного мислення, емоційної зрілості, здатності до комунікації та розвитку інших. Лідер не лише організовує роботу, а й надихає, об'єднує команду навколо спільної мети та підтримує інноваційні ініціативи. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності діяльності організацій, їхню стійкість і здатність до розвитку в динамічному середовищі.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням моделей вимірювання трансформованих лідерських якостей у структурі управлінської компетентності, а також їх емпіричною верифікацією в умовах публічного управління. Важливим напрямом є вивчення впливу цифровізації та використання HR-аналітики й штучного інтелекту на розвиток лідерського потенціалу. Особливої уваги потребує дослідження ефективності програм розвитку лідерства в умовах криз і воєнних викликів, а також адаптація міжнародних практик до українського контексту.

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. Григор'єва О. Яким має бути лідер у часи війни, щоб команди досягали результатів — досвід EPAM. 2023. URL: <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvidepam-208995/> (дата звернення: 14.04.2026).
2. Карковська В. Я., Дорош І. М. Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 98–102.
3. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.7.96
4. Сурай І. Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь та навичок. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2015. № 1. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_9 (дата звернення: 14.04.2026).
5. Чорна А. Яким має бути лідер у часи війни: тези панельної дискусії на Global Leadership Forum. 2024. URL: <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/> (дата звернення: 14.04.2026).
6. Шаломова А. О., Ігнат'єва І. А. Дослідження різних моделей лідерства та їх вплив на результативність групової діяльності. *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колективна монографія. Під заг. ред. д. е. н., проф. Храпкіної В. В., к. е. н., доц. Піччик К. В. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 517–529. URL: https://www.researchgate.net/publication/391595698_Doslidzenna_riznih_modelej_liderstva_ta_ih_vpliv_na_rezultativnist_grupovoi_dialnosti (дата звернення: 14.04.2026).

References

1. Hryhorieva, O. (2023). Yakym maie buty lider u chasy viiny, shchob komandy dosiahaly rezultativ — dosvid EPAM [What kind of leader is needed in times of war to ensure teams achieve results: EPAM's experience]. Retrieved from <https://vctr.media/ua/yakim-maye-buti-lider-u-chasi-vijni-shhob-komandi-dosyagali-rezultativ-dosvidepam-208995/> [in Ukrainian].
2. Karkovska, V. Ia., & Dorosh, I. M. (2019). Suchasne liderstvo: osoblyvosti, vymohy, problemy ta pomylyky [Modern leadership: Characteristics, requirements, challenges, and mistakes]. *Derzhava ta rehiony*, (5(110)), 98–102. [in Ukrainian].
3. Savytska, O. M., & Dolhova, L. I. (2021). Pidkhody do planuvannya kontseptsii systemnoho liderstva na pidpriemstvakh v umovakh transformatsiinykh zmin biznesu ta rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Approaches to planning a systemic leadership framework in organizations amid business transformation and the development of the digital economy]. *Efektivna ekonomika*, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.96> [in Ukrainian].
4. Surai, I. H. (2015). Suchasne liderstvo v derzhavnomu upravlinni: metodolohichni aspekty formuvannya znan, umin ta navychok [Modern leadership in public administration: Methodological aspects of developing knowledge, skills, and competencies]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, (1), 54–59. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_1_9 [in Ukrainian].
5. Chorna, A. (2024). Yakym maie buty lider u chasy viiny: tezy panelnoi dyskusii na Global Leadership Forum [What makes a leader in times of war: Key takeaways from the panel discussion at the Global Leadership Forum]. Retrieved from <https://www.work.ua/ru/articles/expert-opinion/3262/> [in Ukrainian].
6. Shalomova, A. O., & Ihnatieva, I. A. (2024). Doslidzhennia riznykh modelei liderstva ta yikh vplyv na rezultativnist hrupovoi diialnosti [A study of various leadership models and their impact on the effectiveness of group activities]. In V. V. Khrapkina & K. V. Pichyk (Eds.), *Upravlinnia innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* (pp. 517–529). Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademii». Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391595698_Doslidzenna_riznih_modelej_liderstva_ta_ih_vpliv_na_rezultativnist_grupovoi_dialnosti [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 26.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.05.2026

Дата публікації: 30.05.2026

Paska Yuliia

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

THE TRANSFORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES WITHIN THE FRAMEWORK OF A MANAGER'S MANAGEMENT COMPETENCE

Summary. Introduction. Current transformational processes in the economy and the public administration system are significantly raising the bar for the quality of management decisions and organizations' ability to adapt to change. In this context, the issue of developing managerial competence among leaders has become particularly relevant; this is viewed not merely as a set of professional knowledge and skills, but as an integrated characteristic encompassing strategic thinking, flexibility, innovation, and accountability for results. Leadership qualities – which determine a manager's ability to effectively influence a team, shape a shared vision for development, mobilize resources, and ensure the achievement of strategic goals – play a significant role in the structure of managerial competence. They become decisive in conditions of uncertainty, digitalization, and constant change, when a manager is expected not only to administer but also to act as an agent of change.

Leadership qualities ensure the effectiveness of managerial decision-making, facilitate the successful implementation of innovations, foster a supportive organizational climate, and promote staff development. At the same time, the importance of characteristics such as emotional intelligence, communication skills, the ability to collaborate in teams, and change management is growing, necessitating their systematic development within the context of modern management approaches.

Purpose of this article is to provide a theoretical foundation and empirical analysis of the process by which leadership qualities are integrated into a manager's managerial competence in the context of contemporary challenges.

Materials and methods. The study employed theoretical analysis and synthesis of academic sources, methods of systematization and generalization, comparative analysis of leadership concepts, and structural-functional analysis of competency models for managers.

Results. This article describes the key leadership qualities of a manager and outlines the process of transforming them into competency-based characteristics. It highlights the advantages of transformational leadership, which is based on a person-centered approach to employees, the stimulation of their intellectual development, the cultivation of intrinsic motivation, and the leader's ability to inspire the team. A generalized classification of the qualities of a modern leader is proposed, which can be used as a self-assessment tool and serve as a basis for the targeted development of leadership potential.

Discussion. Further research is aimed at developing practical tools for assessing the degree to which leadership qualities are integrated into the managerial competencies of public sector leaders.

Key words: management competence, leadership qualities, public sphere, leadership, manager, soft skills, transformational leadership, competency-based approach, digitalization, public administration, development.