

УДК 35.08:005.336.2

Дабіжа Віра Василівна

кандидат наук з державного управління,
доцент,

доцент кафедри міжнародних відносин
та політичного консалтингу

Інститут права та суспільних відносин

ЗВО «Відкритий міжнародний університет
розвитку людини «Україна»

ORCID: 0000-0002-7000-4635

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-4>

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ЗМІН

Анотація. Вступ. У сучасних умовах трансформації державного управління в країнах Європи особливої ваги набуває питання формування ефективного лідерства в публічному секторі. Посилення соціальних, економічних і технологічних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації, демографічних змін та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг, зумовлює необхідність глибокого переосмислення традиційних підходів до розвитку управлінських кадрів. У цих умовах особливого значення набуває не лише професійна підготовка державних службовців, а й цілеспрямований розвиток їхнього лідерського потенціалу, здатності до стратегічного мислення, інноваційності та ефективного управління змінами. Європейські держави все активніше переходять до моделей публічного управління, які базуються на компетентнісному підході, безперервному професійному розвитку та інтеграції сучасних освітніх і управлінських практик. Відповідно, формування ефективного лідерства в публічному секторі розглядається як ключовий чинник підвищення результативності державного управління, зміцнення інституційної спроможності та забезпечення стійкого розвитку суспільства в умовах постійних змін.

Мета. Метою статті є узагальнення та аналіз європейських практик розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій, а також визначення можливостей їх адаптації та впровадження в національну систему публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Європейського Союзу та України у сфері публічної служби, професійного розвитку державних службовців і реформування системи державного управління; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені проблематиці лідерства в публічному управлінні, розвитку управлінських компетентностей, цифрової трансформації державного сектору та впровадження європейських практик професійного розвитку керівників.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності лідерського потенціалу керівників публічного управління та узагальнення європейських підходів до його розвитку); порівняльного аналізу (для зіставлення практик Великої Британії, Німеччини, Фінляндії та Нідерландів у сфері розвитку управлінського лідерства); структурно-логічного аналізу (для виокремлення ключових моделей лідерського розвитку, включаючи компетентнісний підхід, безперервне професійне навчання, коучинг і менторство); системного підходу (для дослідження взаємозв'язку між формальною освітою, практичним досвідом та інституційною



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/>)

підтримкою розвитку керівників); а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків і визначення перспектив імплементації європейських практик у систему публічного управління України).

Результати. У статті проаналізовано ключові моделі лідерського розвитку, що застосовуються в країнах Європейського Союзу, включаючи компетентнісний підхід, системи безперервного професійного навчання, коучинг та менторські програми, а також інституційні механізми підтримки лідерства в державному секторі. Окремо розглянуто роль спеціалізованих освітніх і тренінгових інституцій, які забезпечують системний характер підготовки керівників публічного управління. Особливу увагу приділено практикам Великої Британії, Німеччини, Фінляндії та Нідерландів як таким, що демонструють ефективне поєднання стратегічного управління людськими ресурсами, інноваційних освітніх технологій та культури безперервного розвитку лідерських компетентностей. Визначено, що провідними чинниками розвитку лідерського потенціалу є орієнтація на результативність публічної служби, цифрова компетентність, здатність до міжсекторальної взаємодії, стратегічне мислення та адаптивність до змін. Доведено, що європейські моделі лідерського розвитку базуються на інтеграції формальної освіти, практичного досвіду та інституційної підтримки професійного зростання. Узагальнення європейського досвіду дозволило виокремити перспективні напрями імплементації відповідних практик у системі публічного управління України, зокрема щодо посилення ролі безперервного навчання, розвитку лідерських компетентностей нового типу та впровадження сучасних інструментів оцінювання управлінського потенціалу.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на поглибленому вивченні механізмів імплементації європейських практик розвитку лідерського потенціалу керівників у систему публічного управління України, зокрема щодо вдосконалення системи безперервного професійного навчання державних службовців, розвитку сучасних лідерських компетентностей та впровадження інноваційних підходів до оцінювання управлінського потенціалу. Окремого дослідження потребують питання адаптації цифрових інструментів навчання, коучингових та менторських моделей розвитку керівників, а також інституційного забезпечення їх професійного зростання, як результат це дозволить удосконалити науково-методичні підходи до формування ефективного управлінського лідерства та підвищити результативність функціонування системи публічного управління в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Ключові слова: лідерський потенціал, лідерство, публічне управління, європейські практики, керівник системи публічного управління, суспільні зміни та виклики, демократичне врядування, цінності, соціетальна ідентичність, ревіталізація, інституційний розвиток, євроінтеграція, публічний менеджмент, good governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку публічного управління в європейських країнах характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими цифровою трансформацією, зростанням складності суспільних процесів, посиленням вимог до відкритості та підзвітності органів влади, а також зміною ролі держави в системі взаємодії з громадянським суспільством. У цих умовах традиційні підходи до підготовки та розвитку керівників публічного сектору виявляються недостатніми для забезпечення ефективного управління.

Проблема полягає у необхідності формування нового типу лідерства в публічному управлінні, здатного поєднувати стратегічне мислення, інноваційність, цифрову компетентність та високий рівень адаптивності до змін. Водночас у різних країнах Європейського Союзу накопичено значний досвід розвитку лідерського потенціалу керівників, однак він залишається недостатньо систематизованим і потребує узагальнення та критичного аналізу для можливого впровадження в інших національних контекстах, зокрема в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у формування теоретико-методологічних засад дослідження лідерства в публічному управлінні та розвитку управлінських компетентностей зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Європейські дослідники Дж. Ван Варт (J. Van Wart) [1] та М. Ван дер Меєр (M. Van der Meer) [2] розглядають концепції публічного лідерства в умовах трансформації державного управління та підкреслюють значення адаптивного та стратегічного лідерства. Українські вчені В. Д. Бакуменко [3] та О. Ю. Оболенський [4] досліджують проблематику розвитку державного управління та формування професійної компетентності керівників публічної служби в умовах реформування. Зарубіжний дослідник М. Доган (M. Doğan) [5] аналізує роль компетентнісного підходу у формуванні ефективного управлінського лідерства в державному секторі. Європейський науковець Е. Соренсен (E. Sørensen) [6] акцентує увагу на розвитку collaborative governance як основи сучасного публічного управління та міжсекторальної взаємодії. Вітчизняні автори Н. М. Грицяк [7] та Лашкіна М. [8] досліджують питання цифрової трансформації публічного управління та впровадження сучасних освітніх технологій у систему підготовки державних службовців. Ліпич Л. [9] розглядають інституційні механізми розвитку державної служби та підкреслюють важливість безперервного професійного навчання та формування кадрового потенціалу нового типу.

Узагальнюючи, слід відзначити, що наукові підходи як зарубіжних, так і українських дослідників формують цілісне уявлення про необхідність розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління на основі компетентнісної моделі, безперервного навчання та інституційної підтримки професійного зростання в умовах сучасних суспільних змін.

Метою статті є узагальнення та аналіз європейських практик розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій, а також визначення можливостей їх адаптації та впровадження в національну систему публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти Європейського Союзу та України у сфері публічної служби, професійного розвитку державних службовців і реформування системи державного управління; 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені проблематиці лідерства в публічному управлінні, розвитку управлінських компетентностей, цифрової трансформації державного сектору та впровадження європейських практик професійного розвитку керівників.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для визначення сутності лідерського потенціалу керівників публічного управління та узагальнення європейських підходів до його розвитку); порівняльного аналізу (для зіставлення практик Великої Британії, Німеччини, Фінляндії та Нідерландів у сфері розвитку управлінського лідерства); структурно-логічного аналізу (для виокремлення ключових моделей лідерського розвитку, включаючи компетентнісний підхід, безперервне професійне навчання, коучинг і менторство); системного підходу (для дослідження взаємозв'язку між формальною освітою, практичним досвідом та інституційною підтримкою розвитку керівників); а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків і визначення перспектив імплементації європейських практик у систему публічного управління України).

Виклад основного матеріалу. Сучасне публічне управління в країнах Європи перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією, зростанням складності суспільних процесів та підвищенням вимог до ефективності й прозорості діяльності органів влади. У цих умовах особливої актуальності набуває питання розвитку лідерського потенціалу керівників публічного сектору, здатних діяти в умовах невизначеності та швидких змін. Європейські держави формують різноманітні підходи до підготовки та розвитку управлінських кадрів, які поєднують професійну освіту, практикоорієнтоване навчання та інституційну підтримку лідерства. Значну роль у цьому процесі відіграють системи безперервного професійного розвитку, менторства та коучингу, що сприяють формуванню сучасних управлінських компетентностей. Водночас існує потреба в узагальненні та систематизації європейського досвіду з метою виявлення найбільш ефективних моделей розвитку лідерства, це дозволяє не лише оцінити їх результативність, але й визначити можливості адаптації кращих практик до національних умов. Таким чином, дослідження європейських підходів до розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління є важливим як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Європейські практики розвитку лідерського потенціалу керівників у сфері публічного управління формуються під впливом сучасних суспільних трансформацій, серед яких ключовими є цифровізація державних процесів, підвищення вимог до відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також активне залучення громадянського суспільства до прийняття управлінських рішень. У більшості країн Європейського Союзу розвиток лідерства розглядається як стратегічний елемент модернізації системи публічного управління та підвищення ефективності державної служби [10].

Одним із найбільш поширених підходів у країнах ЄС є компетентнісна модель розвитку лідерства, яка передбачає визначення ключових управлінських компетентностей та їх системне формування у керівників публічного сектору. Значна увага приділяється розвитку стратегічного мислення, цифрової грамотності, емоційного інтелекту, навичок управління змінами та комунікації. Поряд із цим важливе місце займають системи безперервного професійного навчання, що забезпечують постійне оновлення знань і навичок управлінських кадрів відповідно до нових викликів [11].

Суттєву роль у розвитку лідерського потенціалу відіграють коучинг та менторські програми, які сприяють індивідуалізації професійного розвитку та формуванню практичних управлінських навичок. Водночас ефективність таких моделей значною мірою залежить від інституційної підтримки з боку держави, включаючи функціонування національних шкіл державного управління, центрів лідерства та спеціалізованих програм підготовки керівників (табл. 1).

Тому, аналіз європейських моделей розвитку лідерського потенціалу свідчить про їх комплексний та багаторівневий характер. У більшості країн ЄС ефективне лідерство в публічному секторі забезпечується поєднанням компетентнісного підходу, безперервного професійного навчання, індивідуалізованих програм розвитку та інституційної підтримки. Особливе значення надається розвитку цифрових і комунікативних компетентностей, здатності до управління змінами та взаємодії з громадянським суспільством. Узагальнення такого досвіду створює підґрунтя для вдосконалення системи підготовки керівників публічного управління в Україні та адаптації сучасних європейських практик до національних умов.

Важливу роль у формуванні та розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління в країнах Європейського Союзу відіграють спеціалізовані освітні й тренінгові інституції, діяльність яких спрямована на забезпечення системного та безперервного характеру професійної підготовки управлінських кадрів. Саме такі установи виступають ключовими центрами формування сучасної управлінської культури, розвитку стратегічного мислення та впровадження інноваційних підходів до державного управління [13].

Таблиця 1

**Основні моделі розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління
в країнах Європейського Союзу**

Модель / підхід	Характеристика	Країни ЄС, де активно за- стосовується	Основні результати
Компетентнісний підхід	Формування системи професійних і лідерських компетентностей для керівників публічного сектору	Нідерланди, Фінляндія	Підвищення ефективності управління, розвиток стратегічного мислення та адаптивності
Система безперервного професійного навчання	Постійне оновлення знань через тренінги, курси, академії державного управління	Франція, Німеччина, Швеція	Формування культури lifelong learning та підвищення професійної мобільності
Коучинг	Індивідуальний супровід керівників для розвитку управлінських і комунікативних навичок	Данія, Німеччина	Розвиток емоційного інтелекту, підвищення якості управлінських рішень
Менторські програми	Передача професійного досвіду від досвідчених керівників молодшим управлінцям	Фінляндія, Австрія	Формування кадрового резерву та підтримка професійної адаптації
Інституційна підтримка лідерства	Діяльність шкіл публічного управління, центрів лідерства та державних програм розвитку	Франція, Бельгія, Польща	Системний розвиток управлінських кадрів та посилення професіоналізації державної служби
Цифрове лідерство	Розвиток цифрових компетентностей та управління електронним урядуванням	Естонія, Фінляндія	Підвищення ефективності цифрового врядування та доступності публічних послуг

Джерело: сформовано автором на основі даних [12]

У Франції вагоме місце у підготовці державних службовців традиційно займає Національний інститут державної служби (Institut national du service public, INSP), який є наступником відомої Національної школи адміністрації (ENA). Діяльність інституту спрямована на підготовку висококваліфікованих керівників для державного сектору шляхом поєднання академічної освіти, практичного стажування та розвитку лідерських компетентностей. Значна увага приділяється питанням стратегічного управління, етики публічної служби та кризового менеджменту.

У Німеччині важливу функцію виконує Федеральна академія публічного управління (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung), яка забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців і керівників різних рівнів. Навчальні програми академії орієнтовані на розвиток цифрових компетентностей, управління змінами, комунікаційного лідерства та міжвідомчої взаємодії. Особливістю німецької моделі є тісний зв'язок навчання з практичними потребами державного управління.

У Фінляндії одним із провідних центрів розвитку управлінського лідерства є HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd, який спеціалізується на підготовці та професійному розвитку державних службовців. Інститут активно впроваджує інтерактивні методи навчання, цифрові освітні платформи та програми розвитку адаптивного лідерства. Значна увага приділяється формуванню навичок управління в умовах невизначеності та розвитку партнерської взаємодії між державою і суспільством.

У Великій Британії ефективним прикладом інституційної підтримки лідерства є Government Campus та Leadership College for Government, які забезпечують системну підготовку керівників державного сектору. Їхні програми орієнтовані на розвиток стратегічного бачення, цифрового врядування, аналітичного мислення та здатності приймати управлінські рішення в умовах кризових ситуацій [14].

Крім національних інституцій, важливу роль у розвитку лідерського потенціалу відіграють європейські мережеві платформи та програми співпраці, зокрема European Institute of Public Administration (EIPA), який забезпечує обмін кращими практиками між країнами ЄС, проводить тренінги та спеціалізовані програми для керівників публічного сектору. Такі інституції сприяють формуванню єдиного європейського простору професійного розвитку державних службовців.

Отже, спеціалізовані освітні та тренінгові інституції в країнах ЄС забезпечують системність, безперервність і практичну орієнтованість розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління. Їх діяльність сприяє формуванню сучасних управлінських компетентностей, адаптації державного сектору до суспільних змін та підвищенню ефективності публічного врядування (табл. 2).

Як видно з табл. 2, практики Великої Британії, Німеччини, Фінляндії та Нідерландів демонструють, що ефективний розвиток лідерського потенціалу керівників публічного управління можливий за умови поєднання стратегічного управління людськими ресурсами, інноваційних освітніх технологій та культури

Таблиця 2

Практики розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління у зарубіжних країнах

Країна	Основні інституції	Ключові підходи	Інноваційні елементи	Результати
Велика Британія	Government Campus, Leadership College for Government	Стратегічне управління персоналом, розвиток цифрового та кризового лідерства	Онлайн-платформи, кейс-методи, персоналізоване навчання	Підвищення адаптивності та ефективності управлінських рішень
Німеччина	Федеральна академія публічного управління	Безперервне професійне навчання, етичне лідерство	Модульне навчання, e-learning, міжвідомчі тренінги	Посилення міжінституційної взаємодії та професійної відповідальності
Фінляндія	HAUS Finnish Institute of Public Management	Adaptive leadership, партнерська модель управління	Симуляційне навчання, цифрові освітні технології	Розвиток гнучкості, емоційного інтелекту та управління змінами
Нідерланди	Netherlands School of Public Administration (NSOB)	Безперервний розвиток компетентностей, collaborative governance	Проектне навчання, професійні мережі, collaborative learning	Формування відкритого лідерства та ефективної взаємодії з громадськістю

Джерело: сформовано автором на основі даних [15]

безперервного професійного вдосконалення. Спільною рисою цих моделей є орієнтація на гнучкість управління, цифровізацію освітніх процесів, розвиток адаптивних компетентностей і формування відкритого лідерства. Узагальнення такого досвіду має важливе значення для модернізації системи професійної підготовки керівників публічного управління в Україні та впровадження сучасних європейських стандартів управлінського розвитку.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління розвиток лідерського потенціалу керівників визначається комплексом взаємопов'язаних чинників, які забезпечують ефективність управлінської діяльності, здатність до інновацій та адаптацію до суспільних змін. Європейський досвід свідчить, що формування сучасного управлінського лідерства базується не лише на професійних знаннях, а й на розвитку стратегічних, цифрових та комунікативних компетентностей (рис. 1).

Таким чином, провідні чинники розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління формують основу сучасної моделі ефективного врядування в країнах Європейського Союзу. Їх поєднання

Орієнтація на результативність публічної служби	Цифрова компетентність	Здатність до міжсекторальної взаємодії	Стратегічне мислення	Адаптивність до змін
<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає спрямування управлінської діяльності на досягнення конкретних результатів, підвищення якості публічних послуг та ефективне використання ресурсів. У сучасних європейських моделях управління ефективність діяльності керівника оцінюється за результатами реалізації державної політики та рівнем суспільної довіри. 	<ul style="list-style-type: none"> • Охоплює здатність використовувати цифрові технології, інструменти електронного врядування, аналітику даних та сучасні комунікаційні платформи. Розвиток цифрового лідерства є необхідною умовою ефективного функціонування публічного сектору в умовах цифровізації. 	<ul style="list-style-type: none"> • Полягає у вмінні налагоджувати ефективну співпрацю між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Така взаємодія сприяє відкритості управління, підвищенню рівня громадської участі та формуванню партнерської моделі врядування. 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначається здатністю керівника формувати довгострокові цілі, прогнозувати наслідки управлінських рішень та адаптувати діяльність органів влади до змін зовнішнього середовища. Стратегічне бачення є основою ефективного управління в умовах нестабільності та реформ 	<ul style="list-style-type: none"> • Передбачає готовність швидко реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні підходи та забезпечувати організаційну стійкість. Адаптивне лідерство особливо важливе в умовах кризових ситуацій, цифрових трансформацій та суспільних змін.

Рис. 1. Ключові чинники розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі даних [16]

забезпечує підвищення якості управлінських рішень, ефективність функціонування державних інституцій та здатність системи публічного управління адаптуватися до динамічних суспільних процесів.

Доцільно відмітити, що європейські моделі розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління базуються на комплексній інтеграції кількох взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують системність професійного становлення управлінців та ефективність їхньої діяльності в умовах суспільних змін.

До основних компонентів європейських моделей лідерського розвитку належать [17]:

1. Формальна освіта — є базовою складовою професійної підготовки керівників публічного сектору та забезпечує формування теоретичних знань у сфері державного управління, стратегічного менеджменту, публічної політики та лідерства. У країнах ЄС функціонують спеціалізовані заклади й освітні програми, орієнтовані на розвиток управлінських компетентностей, аналітичного мислення та професійної етики.

2. Практичний управлінський досвід — передбачає набуття професійних навичок через стажування, міжвідомчі ротації, участь у практичних проєктах, кризових симуляціях та управлінській діяльності. Практикоорієнтоване навчання дозволяє інтегрувати теоретичні знання з реальними управлінськими процесами та формує здатність приймати ефективні рішення в умовах невизначеності.

3. Інституційна підтримка професійного розвитку — охоплює діяльність спеціалізованих академій, центрів лідерства, шкіл публічного управління та державних програм професійного розвитку. Інституційна підтримка забезпечує системність підготовки керівників, організацію програм підвищення кваліфікації, коучингу, менторства та професійного супроводу управлінців.

4. Безперервне професійне навчання (lifelong learning) — передбачає постійне оновлення знань і компетентностей відповідно до сучасних суспільних, технологічних та управлінських викликів. У європейських країнах безперервне навчання розглядається як обов'язковий елемент професійного розвитку керівників публічного сектору.

5. Розвиток адаптивних і цифрових компетентностей — спрямований на формування здатності працювати в умовах цифровізації, швидких суспільних змін та кризових ситуацій. Особлива увага приділяється цифровому лідерству, управлінню змінами, комунікації та міжсекторальній взаємодії.

Загалом, європейські моделі розвитку лідерського потенціалу мають інтегрований характер і поєднують освітні, практичні та інституційні механізми професійного становлення керівників публічного управління. Такий підхід забезпечує формування сучасного управлінського лідерства, здатного ефективно реагувати на виклики суспільних трансформацій та забезпечувати результативність публічного врядування [18].

Одним із ключових напрямів є посилення ролі безперервного професійного навчання державних службовців. В умовах швидких суспільних та технологічних змін професійні знання і компетентності потребують постійного оновлення. Тому доцільним є створення гнучкої системи lifelong learning, що передбачатиме регулярне підвищення кваліфікації, розвиток цифрових навичок, стратегічного управління та адаптивного лідерства.

Важливим напрямом також є розвиток лідерських компетентностей нового типу, орієнтованих на управління змінами, цифрове врядування, міжсекторальну взаємодію та кризове управління. Сучасний керівник публічного сектору має володіти не лише адміністративними знаннями, а й навичками комунікації, командної роботи, емоційного інтелекту та прийняття рішень в умовах невизначеності [19].

Не менш значущим є впровадження сучасних інструментів оцінювання управлінського потенціалу. Європейські практики демонструють ефективність компетентнісного оцінювання, assessment center, цифрового моніторингу професійного розвитку та систем індивідуального планування кар'єрного зростання. Такі підходи дозволяють об'єктивніше визначати рівень професійної готовності керівників та формувати ефективний кадровий резерв (табл. 3).

Як видно з таблиці 3, імплементація європейських практик розвитку лідерського потенціалу в систему публічного управління України має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує безперервне професійне навчання, розвиток сучасних лідерських компетентностей та використання інноваційних інструментів оцінювання управлінського потенціалу. Реалізація таких напрямів сприятиме професіоналізації державної служби, підвищенню ефективності управлінської діяльності та формуванню сучасної моделі публічного врядування, орієнтованої на європейські стандарти та потреби суспільства.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що європейські практики розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління формують цілісну та ефективну модель професійного становлення управлінських кадрів, засновану на інтеграції формальної освіти, практичного досвіду та інституційної підтримки. Особливе значення мають безперервне професійне навчання, розвиток сучасних лідерських компетентностей, цифровізація освітніх процесів та впровадження інструментів об'єктивного оцінювання управлінського потенціалу.

Результати проведеного аналізу можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері професійного розвитку керівників публічного управління, зокрема шляхом оновлення нормативно-правової бази, посилення інституційної спроможності системи підготовки кадрів та запровадження сучасних єв-

Таблиця 3

Перспективні напрями імплементації європейських практик розвитку лідерського потенціалу у системі публічного управління України

№	Напрямок імплементації	Теоретико-методологічне підґрунтя	Інструменти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
1	Розвиток системи безперервного професійного навчання (lifelong learning)	Концепції неперервної освіти, адаптивного управління людськими ресурсами	Модульні освітні програми, цифрові платформи навчання, регулярна сертифікація	Підвищення професійної мобільності та адаптивності державних службовців
2	Формування лідерських компетентностей нового типу	Компетентнісний підхід, теорії трансформаційного та адаптивного лідерства	Програми розвитку soft skills, кейс-методи, симуляційне навчання	Підвищення якості управлінських рішень в умовах невизначеності
3	Інституціоналізація компетентнісної моделі управління кадрами	Теорія управління людським капіталом, public governance	Профілі компетентностей, стандарти державної служби, рамки кваліфікацій	Удосконалення добору, оцінювання та розвитку управлінських кадрів
4	Запровадження сучасних систем оцінювання управлінського потенціалу	Performance management, evidence-based governance	Assessment center, KPI-системи, 360° оцінювання, цифровий HR-моніторинг	Об'єктивізація оцінки ефективності керівників та розвиток кадрового резерву
5	Розвиток систем коучингу та менторства	Теорії індивідуалізованого розвитку та experiential learning	Менторські програми, коучингові сесії, індивідуальні траєкторії розвитку	Прискорення професійної адаптації та формування управлінської зрілості
6	Цифровізація управлінського розвитку	Концепція digital governance та e-learning екосистем	Онлайн-освіта, VR/AR симуляції, AI-інструменти оцінювання	Підвищення ефективності та доступності професійного навчання
7	Розвиток міжсекторального лідерства	Теорії collaborative governance та network governance	Публічно-приватні партнерства, міжвідомчі проекти, stakeholder engagement	Формування партнерської моделі врядування та підвищення довіри
8	Інтеграція європейських освітніх практик у національну систему	Теорія policy transfer та європеїзації публічного управління	Адаптація програм ЄС, міжнародні стажування, twinning-проекти	Гармонізація української системи підготовки кадрів з європейськими стандартами

Джерело: сформовано автором на основі даних [20]

ропейських підходів до управління людським капіталом у державному секторі. Крім того, вони становлять практичну основу для розробки сучасних освітніх програм підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, орієнтованих на формування ефективного, адаптивного та інноваційного лідерства в системі публічного управління України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що європейські моделі розвитку лідерського потенціалу керівників публічного управління мають системний характер і базуються на поєднанні формальної освіти, практичного досвіду та інституційної підтримки професійного зростання. Вони формуються під впливом цифровізації, зростання вимог до прозорості врядування та посилення ролі громадянського суспільства. Доведено, що ключовими підходами є компетентнісна модель, безперервне професійне навчання, коучинг і менторство, які забезпечують розвиток сучасних управлінських компетентностей. Практики Великої Британії, Німеччини, Фінляндії та Нідерландів демонструють ефективність поєднання стратегічного HR-менеджменту, інноваційних освітніх технологій і культури lifelong learning. Визначено провідні чинники розвитку лідерства: орієнтація на результативність, цифрова компетентність, міжсекторальна взаємодія, стратегічне мислення та адаптивність до змін. Саме вони формують основу сучасного управлінського лідерства в європейській практиці. Обґрунтовано, що результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері професійного розвитку керівників та розробки сучасних програм підготовки і підвищення кваліфікації управлінських кадрів у сфері публічного управління в Україні.

В подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на механізмах практичної імплементації європейських моделей розвитку лідерського потенціалу у систему публічного управління України, зокрема щодо вдосконалення системи безперервного професійного навчання, розвитку цифрових та стратегічних компетентностей керівників, а також запровадження сучасних інструментів оцінювання управлінської ефективності.

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. Van Wart M. Public sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63, № 2. P. 214–228. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
2. Van der Meer F.M., Raadschelders J.C. N., Toonen T.A.J. Comparative Civil Service Systems in the 21st Century. London: Palgrave Macmillan, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1057/9781137491459>. URL: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-3677088-92655c8b29.pdf> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2010. 328 с.
4. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2011.
5. Putnam R.D. The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany, and Italy. In: Dogan M. (ed.). *The Mandarins of Western Europe: The Political Role of Top Civil Servants*. New York: John Wiley, 1975. Vol. 1975. P. 87–128.
6. Sørensen E., Torfing J. Theories of democratic network governance. *Palgrave Macmillan*. 2007. URL: <https://openresearch-repository.anu.edu.au/server/api/core/bitstreams/1c082f6b-2f08-4782-8b66-8dd0cae670ff/content> (дата звернення: 09.04.2026).
7. Тілікіна Н.В. Медіа-, інформаційна і комп'ютерна грамотність як компоненти цифрової грамотності. *Наукові записки Львів. ун-ту бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 29. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5149025>
8. Лашкіна М. Нові підходи до комунікації в публічному просторі державного управління. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 10–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_1_4 (дата звернення: 12.04.2026).
9. Ліпич Л. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. *Наукові записки НаУ «Острозька академія»*. 2025. № 38(66). DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-66-71](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71). URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4358> (дата звернення: 09.04.2026).
10. Іоффе М.В. Стилї лідерства в сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03>. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-17-02-03> (дата звернення: 11.04.2026).
11. Орел О.В. Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189). URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/333070> (дата звернення: 11.04.2026).
12. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні», *Університетські наукові записки*, 2022. № 3 (87). С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8>. URL: https://unz.univer.km.ua/index.php/unz/uk/article/view/87_106-115 (дата звернення: 11.04.2026).
13. Матохнюк О.В. Інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність як показник лідерства публічного службовця. *Науковий вісник ВАБО*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.12>. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/econo-pa/article/view/127> (дата звернення: 11.04.2026).
14. Василенко Н., Матохнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник ВАБО*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/econo-pa/article/view/84> (дата звернення: 11.04.2026).
15. Кузик П.М. Аналіз базових моделей розвитку публічного управління в Україні. *Публічне урядування*. 2022. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/2453> (дата звернення: 11.04.2026).
16. Василенко Н.В., Матохнюк О.Д. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 4. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>
17. Філіппова В.Д., Фролова М.Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник ХНТУ*. 2023. Вип. 4(87). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/535 (дата звернення: 11.04.2026).
18. Матохнюк О. Інформаційно-комунікаційно-цифрова грамотність як показник лідерства публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1 (5). DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.12>. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/econo-pa/article/view/127> (дата звернення: 11.04.2026).

19. Борисенко О.П., Чернокалова К.О. Комунікація як інструмент державного управління: сучасні тенденції. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.10>

20. Бородкіна І.Л., Бородкін Г.О. Цифрова грамотність як фактор реформування вищої школи. *Молодий вчений*. 2017. № 8. 48. С. 395–399. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/8/87.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

References

1. Van Wart, M. (2003). Public sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>

2. Van der Meer, F. M., Raadschelders, J. C. N., & Toonen, T. A. J. (2015). *Comparative Civil Service Systems in the 21st Century*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137491459>

3. Bakumenko, V. D. (2010). Formuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky [Formation of public administration decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].

4. Obolenskyi, O. Yu. (2011). Derzhavna sluzhba [Civil service]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

5. Putnam, R. D. (1975). The political attitudes of senior civil servants in Britain, Germany, and Italy. In: Dogan M. (ed.). *The Mandarins of Western Europe: The Political Role of Top Civil Servants*. Vol. 1975. New York: John Wiley, 87–128.

6. Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Theories of democratic network governance. *Palgrave Macmillan*. Retrieved from <https://openresearch-repository.anu.edu.au/server/api/core/bitstreams/1c082f6b-2f08-4782-8b66-8dd0cae670ff/content>

7. Tilikina, N. V. (2021). Media-, informatsiina i kompiuterna hramotnist yak komponenty tsyfrovoy hramotnosti [Media, information and computer literacy as components of digital literacy]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, 29. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5149025> [in Ukrainian].

8. Lashkina, M. (2013). Novi pidkhody do komunikatsii v publichnomu prostori derzhavnoho upravlinnia [New approaches to communication in the public space of public administration]. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/02.pdf> [in Ukrainian].

9. Lypych, L. (2025). Liderstvo ta korporativna kultura v publichnomu upravlinni: teoretychni osnovy ta prykladni pidkhody [Leadership and corporate culture in public administration: theoretical foundations and applied approaches]. *Naukovi zapysky NaU "Ostrozka akademiia"*, 38(66). [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-66-71](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71) [in Ukrainian].

10. Ioffe, M. V. (2025). Styli liderstva v sferi publichnoho upravlinnia [Leadership styles in the field of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsii*, 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2025-17-02-03> [in Ukrainian].

11. Orel, O. V. (2025). Kliuchovi elementy systemy publichnoho upravlinnia rezylentnistiu terytorialnykh hromad [Key elements of the public management system of territorial community resilience]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(111). [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189) [in Ukrainian].

12. Liakh, Yu. (2022). Liderstvo v publichnomu upravlinni: perspektyvy rozvytku v Ukraini [Leadership in public administration: prospects for development in Ukraine]. *Universytetski naukovi zapysky*, 3 (87), 106–115. <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8> [in Ukrainian].

13. Matokhniuk, O. V. (2024). Informatsiino-komunikatsiino-tyfrova hramotnist yak pokaznyk liderstva publichnoho sluzhbovtisia [Information, communication and digital literacy as an indicator of leadership of a public servant]. *Naukovyi visnyk VABO*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.12> [in Ukrainian].

14. Vasylenko, N., & Matokhniuk, O. (2023). Strukturno-komponentna model rozvytku liderstva v konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby [Structural-component model of leadership development in the context of professionalization of public service]. *Naukovyi visnyk VABO*. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09> [in Ukrainian].

15. Kuzyk, P. M. (2022). Analiz bazovykh modelei rozvytku publichnoho upravlinnia v Ukraini [Analysis of basic models of public administration development in Ukraine]. *Publichne uriaduvannia*. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4) [in Ukrainian].

16. Vasylenko, N. V., & Matokhniuk, O. D. (2023). Strukturno-komponentna model rozvytku liderstva v konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby [Structural-component model of leadership development in the context of professionalization of public service]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Serii "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, 4, 58–64. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09> [in Ukrainian].

17. Filippova, V. D., & Frolova, M. E. (2023). Sytuatsiine liderstvo v publichnomu upravlinni [Situational leadership in public administration]. *Visnyk KhNTU*, 4(87). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49> [in Ukrainian].

18. Matokhniuk, O. (2024). Informatsiino-komunikatsiino-tyfrova hramotnist yak pokaznyk liderstva publichnoho sluzhbovtisia [Information, communication and digital literacy as an indicator of leadership of a public servant]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Serii "Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, 1(5). <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.12> [in Ukrainian].

19. Borysenko, O. P., & Chernokalova, K. O. (2020). Komunikatsiia yak instrument derzhavnoho upravlinnia: suchasni tendentsii [Communication as a tool of public administration: current trends]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2(25), 58–62. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.10> [in Ukrainian].

20. Borodkina, I. L., & Borodkin, H. O. (2017). Tsyfrova hramotnist yak faktor reformuvannia vyshchoi shkoly [Digital literacy as a factor in higher education reform]. *Molodyi vchenyi*, 8(48), 395–399. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/8/87.pdf> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 15.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.05.2026

Дата публікації: 21.05.2026

Dabizha Vira

PhD in Public administration,

Associate Professor,

*Associate Professor of the Department of
International Relations and Political
Consulting*

Institute of Law and Public Relations

*Open International University of Human
Development "Ukraine"*

EUROPEAN PRACTICES OF DEVELOPING THE LEADERSHIP POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS IN THE CONDITIONS OF SOCIAL CHANGES

Summary. Introduction. In the current conditions of transformation of public administration in European countries, the issue of forming effective leadership in the public sector is of particular importance. The intensification of social, economic and technological challenges, in particular digitalization, globalization, demographic changes and growing public expectations regarding the quality of public services, necessitates a deep rethinking of traditional approaches to the development of managerial personnel. In these conditions, not only the professional training of civil servants is of particular importance, but also the targeted development of their leadership potential, the ability to strategic thinking, innovation and effective change management. European countries are increasingly actively moving to public administration models based on a competency-based approach, continuous professional development and integration of modern educational and management practices. Accordingly, the formation of effective leadership in the public sector is considered a key factor in increasing the effectiveness of public administration, strengthening institutional capacity and ensuring sustainable development of society in conditions of constant change.

Purpose. The purpose of the article is to generalize and analyze European practices for developing the leadership potential of public administration managers in the context of social transformations, as well as to determine the possibilities of their adaptation and implementation in the national public administration system.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory legal acts of the European Union and Ukraine in the field of public service, professional development of civil servants and reform of the public administration system; 2) scientific works of domestic and foreign authors devoted to the issues of leadership in public administration, development of managerial competencies, digital transformation of the public sector and implementation of European practices of professional development of managers.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and systematization (to determine the essence of the leadership potential of public administration managers and generalize European approaches to its development); comparative analysis (to compare the practices of Great Britain, Germany, Finland and the Netherlands in the field of development of managerial leadership); structural-logical analysis (to identify key models of leadership development, including a competency-based approach, continuous professional learning, coaching, and mentoring); a systemic approach (to explore the relationship between formal education, practical experience, and institutional support for the development of leaders); and a logical generalization of results (to formulate conclusions and determine the prospects for implementing European practices in the public administration system of Ukraine).

Results. The article analyzes the key leadership development models used in the countries of the European Union, including the

competency-based approach, continuous professional learning systems, coaching and mentoring programs, as well as institutional mechanisms for supporting leadership in the public sector. The role of specialized educational and training institutions that ensure the systematic nature of the training of public administration managers is separately considered. Particular attention is paid to the practices of the United Kingdom, Germany, Finland and the Netherlands as demonstrating an effective combination of strategic human resource management, innovative educational technologies and a culture of continuous development of leadership competencies. It is determined that the leading factors in the development of leadership potential are an orientation to the effectiveness of public service, digital competence, the ability to inter-sectoral interaction, strategic thinking and adaptability to change. It is proven that European leadership development models are based on the integration of formal education, practical experience and institutional support for professional growth. The generalization of European experience allowed us to identify promising areas for implementing relevant practices in the public administration system of Ukraine, in particular, strengthening the role of continuous learning, developing new types of leadership competencies, and introducing modern tools for assessing managerial potential.

Discussion. In further scientific research, it is advisable to focus on an in-depth study of the mechanisms for implementing European practices for developing the leadership potential of managers in the public administration system of Ukraine, in particular, on improving the system of continuous professional training of civil servants, developing modern leadership competencies and implementing innovative approaches to assessing managerial potential. Separate research is required on the issues of adapting digital learning tools, coaching and mentoring models for the development of managers, as well as institutional support for their professional growth, as a result of which it will allow improving scientific and methodological approaches to the formation of effective managerial leadership and increasing the effectiveness of the functioning of the public administration system in the conditions of modern social transformations.

Key words: leadership potential, leadership, public administration, European practices, head of the public administration system, social changes and challenges, democratic governance, values, societal identity, revitalization, institutional development, European integration, public management, good governance.