

УДК 35.08:005.95

Кириченко Ганна Володимирівна*кандидат наук з державного управління,**завідувачка відділу аспірантури**та докторантури**ЗВО «Відкритий міжнародний університет**розвитку людини «Україна»*

ORCID: 0000-0003-1067-8758

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-21>

КВАЛІТАТИВНА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Анотація. Вступ. Сучасні суспільні трансформації, пов'язані з процесами цифровізації, децентралізації, глобалізації та кризовими викликами, актуалізують необхідність підвищення ефективності системи публічного управління. За таких умов особливого значення набуває роль керівників публічного сектору, здатних забезпечувати стратегічне управління, адаптацію до змін та стабільність функціонування державних інституцій. Ефективність діяльності органів влади дедалі більше залежить не лише від професійної підготовки управлінців, а й від рівня їхнього лідерського потенціалу, що охоплює стратегічні, комунікативні, етичні та інноваційні характеристики. Водночас традиційні підходи до оцінювання управлінських кадрів переважно орієнтовані на формалізовані кількісні показники та недостатньо враховують якісні параметри лідерської ефективності, це зумовлює необхідність розроблення сучасних квалітативних моделей оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, здатних забезпечити комплексний аналіз їхніх управлінських компетентностей та поведінкових характеристик. У зв'язку з цим дослідження проблематики формування квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах розвитку сучасної системи публічного управління.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій, яка базується на комплексному аналізі професійних, особистісних, комунікативних, етичних та стратегічних характеристик управлінців і спрямована на підвищення ефективності кадрових процесів та управлінської діяльності у сфері публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення у сфері публічного управління, державної служби, кадрової політики та професійного розвитку управлінських кадрів; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці лідерства, оцінювання лідерського потенціалу, управлінських компетентностей та розвитку кадрового потенціалу в системі публічного управління; 3) сучасні концепції управлінського лідерства, компетентнісного підходу та стратегічного управління в умовах суспільних трансформацій; 4) аналітичні та методичні матеріали щодо оцінювання професійної діяльності керівників органів публічної влади.

У процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для



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/>)

дослідження сутності поняття «лідерський потенціал керівника публічного управління», узагальнення наукових підходів до його трактування та визначення структурних компонентів квалітативної моделі оцінювання); аналізу та синтезу (для виокремлення критеріїв та індикаторів оцінювання лідерського потенціалу, а також формування комплексної структури квалітативної моделі); структурно-функціонального моделювання (для побудови моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій); порівняльного аналізу (для зіставлення вітчизняних та зарубіжних підходів до оцінювання управлінського лідерства); компетентнісного та аксіологічного підходів (для визначення професійних, етичних, комунікативних і стратегічних характеристик керівників публічного сектору); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків дослідження).

Результати. У статті досліджено теоретико-методологічні засади формування квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах сучасних суспільних трансформацій. Встановлено, що традиційні підходи до оцінювання управлінських кадрів переважно орієнтовані на кількісні показники діяльності та недостатньо враховують якісні характеристики лідерства, зокрема ціннісні орієнтації, емоційну компетентність, здатність до стратегічного мислення, інноваційності, комунікації та антикризового реагування. Запропоновано авторське трактування поняття «лідерський потенціал керівника публічного управління» як інтегрованої сукупності професійних, особистісних, комунікативних, етичних та стратегічних характеристик, що забезпечують здатність суб'єкта управління ефективно реалізовувати управлінські функції, приймати відповідальні рішення, забезпечувати взаємодію із зацікавленими сторонами та ініціювати інституційні зміни. Обґрунтовано доцільність застосування саме квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу, який передбачає акцент на якісних параметрах професійної діяльності та поведінкових індикаторах управлінської ефективності. У межах дослідження сформовано структуру квалітативної моделі оцінювання, що включає такі взаємопов'язані компоненти: ціннісно-мотиваційний, професійно-компетентнісний, комунікативно-інтеракційний, інноваційно-адаптивний та стратегічно-управлінський. Доведено, що ефективно оцінювання лідерського потенціалу в умовах суспільних трансформацій потребує поєднання експертних, поведінкових та рефлексивних методів діагностики. Визначено, що запропонована модель може бути використана у процесах добору, атестації, професійного розвитку та формування кадрового резерву в системі публічного управління.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на практичній апробації квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також на розробленні методичного інструментарію її впровадження у кадрові процеси публічної служби. Перспективним напрямом є також формування цифрових механізмів моніторингу та оцінювання лідерських компетентностей, адаптованих до умов цифровізації та суспільних трансформацій. Це надасть можливість удосконалити систему оцінювання управлінських кадрів, підвищити ефективність кадрової політики та сприяти розвитку лідерсько-орієнтованої моделі публічного управління.

Ключові слова: квалітативна модель, лідерський потенціал, публічне управління, керівник системи публічного управління, оцінювання ефективності, управлінська адаптивність, комунікативний діалог, суспільні зміни, особистісні перетворення, ревіталізація, управлінські практики, трансформація систем управління.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується масштабними суспільними трансформаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації, децентралізації, євроінтеграції, посиленням кризових явищ та необхідністю забезпечення стійкості державних інституцій в умовах високої невизначеності. За таких умов особливого значення набуває проблема формування ефективного управлінського корпусу, здатного оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати результативність публічної політики, підтримувати суспільну довіру та реалізовувати стратегічні цілі розвитку держави.

У сучасній практиці публічного управління спостерігається недостатня ефективність існуючих підходів до оцінювання професійної діяльності керівників, оскільки вони переважно орієнтовані на формалізовані кількісні показники та не враховують повною мірою якісні характеристики лідерства, зокрема стратегічне мислення, адаптивність, етичність, комунікативну компетентність, емоційну стійкість, здатність до управління змінами та інноваційного розвитку. Це знижує можливості об'єктивного визначення рівня лідерського потенціалу керівників публічного сектору та ускладнює процес формування ефективного кадрового резерву.

Водночас сучасні наукові підходи до дослідження лідерства в системі публічного управління потребують подальшого розвитку у напрямі розроблення комплексних моделей оцінювання, які б поєднували компетентнісний, аксіологічний та поведінковий підходи. Особливої актуальності набуває формування квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, адаптованої до умов суспільних трансформацій та орієнтованої на визначення якісних параметрів управлінської діяльності.

У зв'язку з цим виникає необхідність наукового обґрунтування та розроблення квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, здатної забезпечити комплексний аналіз управлінсько-лідерських компетентностей і підвищити ефективність кадрових процесів у публічному секторі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика лідерства та оцінювання лідерського потенціалу в публічному управлінні активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі, що свідчить про її міждисциплінарний та прикладний характер.

П. Друкер [1] зазначив, що ефективне управління в сучасних організаціях визначається не стільки адміністративними процедурами, скільки здатністю керівника формувати бачення розвитку та забезпечувати результативність через людей і знання, що фактично акцентує увагу на стратегічному вимірі лідерського потенціалу.

Дж. Коттер [2] зазначив, що лідерство є ключовим механізмом управління змінами, де успішність трансформацій залежить від здатності керівника формувати бачення змін, комунікувати його та забезпечувати підтримку організаційного середовища.

Г. Мінцберг [3] зазначив, що управлінська діяльність має переважно поведінковий характер і проявляється через реальні дії керівника в різних управлінських ролях, що підкреслює важливість поведінкових індикаторів у процесі оцінювання лідерського потенціалу.

Б. Басс [4] зазначив, що трансформаційне лідерство базується на здатності керівника надихати, формувати мотивацію та змінювати ціннісні орієнтації підлеглих, що актуалізує значення ціннісно-мотиваційного компонента лідерського потенціалу.

В. Бакуменко [5] зазначив, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від інституційної спроможності керівників та якості управлінських рішень, що вимагає системного підходу до оцінювання управлінських кадрів у державному секторі.

Н. Нижник [6] зазначила, що розвиток публічного управління в Україні потребує формування нової управлінської культури, орієнтованої на професіоналізм, відповідальність та стратегічне мислення керівників, що безпосередньо пов'язано з оцінюванням їхнього лідерського потенціалу.

Таким чином, аналіз наукових праць свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування та оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, що обґрунтовує необхідність розроблення комплексних квалітативних моделей, орієнтованих на поєднання компетентнісного, поведінкового та ціннісного підходів.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій, яка базується на комплексному аналізі професійних, особистісних, комунікативних, етичних та стратегічних характеристик управлінців і спрямована на підвищення ефективності кадрових процесів та управлінської діяльності у сфері публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення у сфері публічного управління, державної служби, кадрової політики та професійного розвитку управлінських кадрів; 2) наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці лідерства, оцінювання лідерського потенціалу, управлінських компетентностей та розвитку кадрового потенціалу в системі публічного управління; 3) сучасні концепції управлінського лідерства, компетентнісного підходу та стратегічного управління в умовах суспільних трансформацій; 4) аналітичні та методичні матеріали щодо оцінювання професійної діяльності керівників органів публічної влади.

У процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та систематизації (для дослідження сутності поняття «лідерський потенціал керівника публічного управління», узагальнення наукових підходів до його трактування та визначення структурних компонентів квалітативної моделі оцінювання); аналізу та синтезу (для виокремлення критеріїв та індикаторів оцінювання лідерського потенціалу, а також формування комплексної структури квалітативної моделі); структурно-функціонального моделювання (для побудови моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій); порівняльного аналізу (для зіставлення вітчизняних та зарубіжних підходів до оцінювання управлінського лідерства); компетентнісного та аксіологічного підходів (для визначення професійних, етичних, комунікативних і стратегічних характеристик керівників публічного сектору); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків дослідження).

Виклад основного матеріалу. Умови сучасних суспільних трансформацій актуалізують необхідність переосмислення ролі лідерства в системі публічного управління, оскільки ефективність діяльності органів влади дедалі більше залежить від здатності керівників адаптуватися до змін, приймати стратегічні рішення та забезпечувати суспільну довіру. У цьому контексті особливого значення набуває проблема розроблення сучасних підходів до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного сектору, орієнтованих не лише на кількісні результати діяльності, а й на якісні характеристики управлінської компетентності та лідерської ефективності.

Трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері публічного управління, супроводжуються підвищенням рівня управлінської відповідальності, ускладненням механізмів прийняття рішень та необхідністю формування нових моделей взаємодії між владою і суспільством. За таких умов традиційні системи

оцінювання управлінської діяльності виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують комплексного визначення рівня сформованості лідерських компетентностей керівників, їхньої здатності до стратегічного мислення, антикризового реагування, інноваційності та соціальної відповідальності [7].

Саме тому виникає потреба у формуванні квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, яка базуватиметься на інтеграції компетентнісного, аксіологічного, системного та поведінкового підходів. Така модель повинна враховувати не лише професійні знання та управлінські навички, а й ціннісні орієнтації, етичні принципи, комунікативні здібності, емоційну стійкість, рівень адаптивності та готовність до управління змінами.

Засадами формування квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління доцільно визначити: принцип системності та комплексності оцінювання; орієнтацію на розвиток управлінських і лідерських компетентностей; врахування динаміки суспільних трансформацій та цифровізації управлінських процесів; поєднання якісних і поведінкових індикаторів оцінювання; принципи відкритості, об'єктивності, адаптивності та результативності. Водночас важливим елементом моделі має стати оцінювання здатності керівника забезпечувати ефективну комунікацію, формувати довіру в суспільстві, здійснювати стратегічне прогнозування та реалізовувати інноваційні управлінські рішення в умовах невизначеності та кризових викликів.

В сучасному науковому дискурсі поняття «лідерський потенціал керівника публічного управління» трактується неоднозначно, що обумовлено багатовимірністю самого феномену лідерства, специфікою публічного сектору та міждисциплінарним характером досліджень. Аналіз наукових підходів дозволяє систематизувати існуючі трактування у три основні групи: компетентнісний, особистісно-поведінковий та стратегічно-інституційний підходи [8]:

1. Компетентнісні підходи, у межах яких лідерський потенціал розглядається як сукупність професійних знань, управлінських умінь, навичок та компетентностей, необхідних для ефективного виконання функцій публічного управління. Представники цього підходу акцентують увагу на здатності керівника до стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, організації діяльності персоналу, управління змінами та досягнення результативності в діяльності органів влади. Основою такого підходу є оцінювання професійної готовності керівника до реалізації управлінських завдань в умовах трансформації публічного сектору.

2. Особистісно-поведінкові підходи, відповідно до яких лідерський потенціал визначається через індивідуально-психологічні характеристики особистості керівника. У межах цього підходу ключового значення набувають емоційний інтелект, комунікативні здібності, мотивація до лідерства, здатність до самоорганізації, стресостійкість, адаптивність, харизматичність та етичність поведінки. Прихильники цього підходу вважають, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від особистісних якостей керівника, його здатності формувати довіру, підтримувати командну взаємодію та забезпечувати соціальну стабільність у процесі управлінської діяльності.

3. Стратегічно-інституційні підходи, у яких лідерський потенціал розглядається як здатність керівника впливати на розвиток інституційного середовища, забезпечувати реалізацію публічної політики, ініціювати суспільні зміни та формувати ефективні механізми взаємодії між державою, громадянським суспільством і бізнесом. У межах цього підходу особлива увага приділяється стратегічному мисленню, інноваційності, соціальній відповідальності, публічній комунікації та здатності діяти в умовах криз і невизначеності. Лідерський потенціал у даному контексті розглядається не лише як характеристика окремого керівника, а як інструмент забезпечення інституційної спроможності системи публічного управління.

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що лідерський потенціал керівника публічного управління має комплексний та інтегративний характер, поєднуючи професійні, особистісні, поведінкові та стратегічні компоненти. У зв'язку з цим доцільним є формування авторського трактування досліджуваного поняття [9].

Під поняттям «лідерський потенціал керівника публічного управління» пропонується розуміти інтегровану сукупність професійних, особистісних, комунікативних, етичних та стратегічних характеристик, що забезпечують здатність суб'єкта управління ефективно реалізовувати управлінські функції, приймати відповідальні рішення, забезпечувати взаємодію із зацікавленими сторонами та ініціювати інституційні зміни в умовах суспільних трансформацій. Таке трактування дозволяє розглядати лідерський потенціал не лише як набір індивідуальних якостей чи компетентностей, а як комплексну характеристику управлінської спроможності керівника, орієнтовану на забезпечення ефективності, адаптивності та сталого розвитку системи публічного управління.

Таким чином, лідерський потенціал керівника публічного управління є складною інтегрованою категорією, що охоплює не лише професійні компетентності, а й особистісні, комунікативні, етичні та стратегічні характеристики управлінця. Багатовимірність зазначеного феномену обумовлює необхідність застосування комплексних підходів до його оцінювання, здатних враховувати як результати управлінської діяльності, так і якісні параметри поведінки керівника в процесі прийняття управлінських рішень. За умов суспільних

трансформацій особливого значення набуває оцінювання здатності керівника адаптуватися до змін, забезпечувати ефективну комунікацію, формувати довіру та реалізовувати стратегічні управлінські функції. У зв'язку з цим актуалізується доцільність застосування квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу, орієнтованого на аналіз якісних характеристик професійної діяльності та поведінкових індикаторів управлінської ефективності.

Доцільність застосування квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління зумовлена насамперед складністю та багатовимірністю сучасної управлінської діяльності, яка не може бути повною мірою охарактеризована виключно кількісними показниками результативності. В умовах суспільних трансформацій ефективність діяльності керівника визначається не лише досягненням формальних показників, а й здатністю забезпечувати стратегічне бачення розвитку, підтримувати стабільність управлінських процесів, формувати довіру громадян, ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами та адаптувати систему управління до кризових викликів і змін зовнішнього середовища [10].

Традиційні кількісні підходи до оцінювання управлінської діяльності переважно орієнтовані на вимірювання результативності через статистичні або адміністративні показники, що не дозволяє комплексно оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей керівника. Зокрема, такі характеристики, як етичність управлінських рішень, емоційна стійкість, здатність до комунікації, стратегічного мислення, управління конфліктами, інноваційності та командної взаємодії, мають переважно якісний характер і не піддаються об'єктивному вимірюванню за допомогою лише формалізованих критеріїв.

Саме тому квалітативний підхід набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінювати не лише результати діяльності, а й поведінкові моделі керівника, стиль управління, рівень професійної зрілості, здатність до адаптації та ефективність взаємодії з колективом і суспільством. Такий підхід орієнтований на визначення глибинних характеристик управлінської діяльності, що формують реальний лідерський потенціал суб'єкта публічного управління [11].

Разом з тим, важливою перевагою квалітативного підходу є його здатність враховувати динамічний характер суспільних трансформацій та зміну вимог до сучасного управлінського лідерства. У сучасних умовах керівник публічного сектору повинен не лише виконувати адміністративні функції, а й бути агентом змін, здатним до стратегічного прогнозування, антикризового реагування, впровадження інновацій та забезпечення ефективної комунікації у цифровому середовищі. Відповідно, оцінювання лідерського потенціалу має базуватися на аналізі якісних параметрів професійної діяльності та поведінкових індикаторів, які відображають рівень готовності керівника до реалізації цих функцій.

Квалітативний підхід також забезпечує можливість комплексного використання експертних, поведінкових, рефлексивних та компетентнісних методів оцінювання, що підвищує об'єктивність аналізу управлінської ефективності. Його застосування сприяє формуванню більш адаптивної системи кадрового оцінювання, орієнтованої не лише на контроль результатів діяльності, а й на професійний розвиток керівників, удосконалення їхніх лідерських компетентностей та підвищення інституційної спроможності органів публічного управління [12].

Отже, застосування квалітативного підходу до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління є обґрунтованим і необхідним, оскільки дозволяє забезпечити комплексний аналіз професійних, особистісних та поведінкових характеристик управлінця, визначити його здатність ефективно діяти в умовах суспільних трансформацій та формувати сучасну лідерсько-орієнтовану модель публічного управління.

У межах дослідження обґрунтовано структуру квалітативної моделі оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, яка базується на взаємозв'язку ключових компонентів управлінського лідерства та відображає сучасні вимоги до діяльності суб'єктів публічного сектору в умовах суспільних трансформацій. Запропонована модель орієнтована на комплексне оцінювання не лише професійної результативності керівника, а й його здатності до стратегічного мислення, комунікації, адаптації до змін, етичного управління та забезпечення ефективної взаємодії із суспільством.

Структура моделі включає п'ять взаємопов'язаних компонентів: ціннісно-мотиваційний, професійно-компетентнісний, комунікативно-інтеракційний, інноваційно-адаптивний та стратегічно-управлінський. Для кожного з компонентів визначено систему критеріїв та індикаторів оцінювання, що забезпечують комплексний аналіз рівня сформованості лідерського потенціалу керівників публічного сектору (табл. 1).

Представлена структура квалітативної моделі дозволяє забезпечити комплексний та багаторівневий підхід до оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на кількісні показники результативності, запропонована модель акцентує увагу на якісних характеристиках управлінської діяльності, що відображають здатність керівника ефективно функціонувати в умовах суспільних трансформацій. Взаємозв'язок визначених компонентів дає можливість оцінити не лише професійний рівень управлінця, а й його готовність до стратегічного управління, інноваційного розвитку, комунікаційної взаємодії та реалізації публічно орієнтованого лідерства.

Таблиця 1

**Структурні компоненти, критерії та індикатори квалітативної моделі оцінювання
лідерського потенціалу керівників публічного управління**

Компонент квалітативної моделі	Критерії оцінювання	Індикатори оцінювання
Ціннісно-мотиваційний	рівень професійної мотивації; етичність управлінської діяльності; орієнтація на публічні цінності	дотримання принципів доброчесності; соціальна відповідальність; готовність до служіння суспільству; мотивація до професійного розвитку
Професійно-компетентнісний	рівень управлінських компетентностей; професійна підготовка; ефективність управлінських рішень	здатність до аналізу та прогнозування; навички організації роботи; ефективність прийняття рішень; цифрова компетентність
Комунікативно-інтеракційний	ефективність комунікації; здатність до взаємодії; рівень командного лідерства	відкритість у комунікації; здатність до ведення переговорів; управління конфліктами; формування партнерської взаємодії
Інноваційно-адаптивний	здатність до управління змінами; адаптивність; інноваційність мислення	готовність до впровадження інновацій; гнучкість у кризових ситуаціях; швидкість реагування на зміни; підтримка цифрових трансформацій
Стратегічно-управлінський	рівень стратегічного мислення; ефективність реалізації управлінських функцій; спроможність до розвитку організації	наявність стратегічного бачення; здатність до планування; управління ресурсами; ініціювання інституційних змін

Джерело: сформовано автором на основі даних [13]

Практичне застосування моделі сприятиме підвищенню об'єктивності оцінювання управлінських кадрів, удосконаленню кадрової політики та формуванню ефективного лідерського корпусу у сфері публічного управління [14].

Узагальнення ключових параметрів лідерського потенціалу керівника публічного управління дозволяє розглядати їх як взаємопов'язану систему якісних характеристик, що визначають ефективність управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій:

- рівень стратегічного бачення є одним із ключових параметрів лідерського потенціалу керівника публічного управління, оскільки визначає здатність прогнозувати тенденції суспільного розвитку, формувати довгострокові цілі та забезпечувати ефективне стратегічне планування діяльності органів влади. Наявність стратегічного бачення дозволяє керівнику не лише реагувати на поточні виклики, а й ініціювати системні зміни та забезпечувати стійкий розвиток публічного сектору;
- здатність до управління змінами набуває особливої важливості в умовах динамічних суспільних трансформацій, цифровізації та кризових процесів, цей параметр характеризує готовність керівника адаптувати управлінські механізми до нових умов функціонування, впроваджувати інновації, долати інституційний опір та забезпечувати ефективну реалізацію реформ;
- соціальна відповідальність виступає важливим критерієм оцінювання управлінського лідерства, оскільки відображає орієнтацію керівника на суспільні потреби, дотримання принципів публічного служіння та забезпечення балансу між державними інтересами і потребами громадян. Соціально відповідальний керівник сприяє формуванню довіри до органів влади та підвищенню легітимності управлінських рішень;
- етичність управлінських рішень визначає рівень дотримання керівником принципів доброчесності, прозорості, законності та професійної етики у процесі виконання управлінських функцій. В умовах публічного управління цей параметр має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень суспільної довіри, ефективність управління та запобігання корупційним ризикам;
- цифрова компетентність є необхідною складовою сучасного лідерського потенціалу керівника публічного сектору, оскільки забезпечує здатність ефективно використовувати цифрові технології, аналітичні системи та електронні інструменти управління. Високий рівень цифрової компетентності сприяє підвищенню оперативності управлінських процесів, розвитку електронного урядування та забезпеченню відкритості діяльності органів влади;
- комунікаційна відкритість характеризує здатність керівника забезпечувати прозору та ефективну взаємодію з громадськістю, колективом, інститутами громадянського суспільства та іншими суб'єк-

тами управлінських відносин. Відкритість комунікації сприяє формуванню партнерських відносин, мінімізації конфліктів, підвищенню рівня суспільної довіри та забезпеченню ефективного зворотного зв'язку;

- стресостійкість є важливим параметром лідерського потенціалу, який визначає здатність керівника ефективно діяти в умовах криз, невизначеності та високого рівня управлінського навантаження. Стресостійкий керівник здатний зберігати раціональність мислення, оперативність прийняття рішень та управлінську ефективність навіть у складних і нестабільних умовах функціонування системи публічного управління.

Крім того, ефективне оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління в умовах суспільних трансформацій об'єктивно не може бути зведене до використання одного методичного інструментарію, оскільки сам феномен лідерства є багатовимірним, динамічним і контекстно залежним. Його прояви охоплюють як формалізовані результати управлінської діяльності, так і поведінкові патерни, ціннісні орієнтації, здатність до саморефлексії та адаптації в умовах невизначеності (рис. 1).

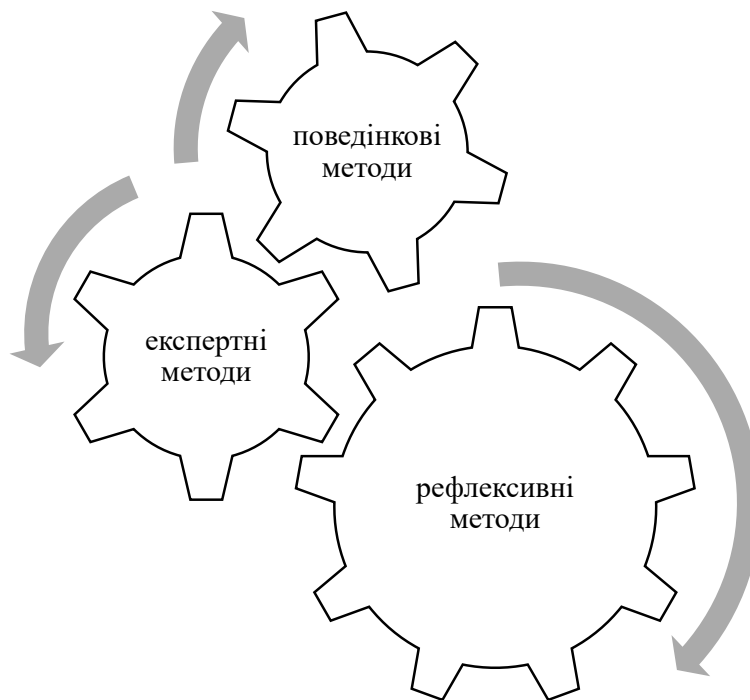


Рис. 1. Комплексна система оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі даних [15]

Доцільно розглянути кожний із методів оцінювання лідерського потенціалу керівника публічного управління детально:

- експертні методи є критично важливими, оскільки дозволяють забезпечити професійно обґрунтовану інтерпретацію управлінських компетентностей керівника. У сфері публічного управління значна частина характеристик лідерського потенціалу не піддається прямому вимірюванню, тому оцінка досвідчених експертів (представників органів влади, науковців, практиків) забезпечує верифікацію складних якісних параметрів, зокрема стратегічного мислення, ефективності прийняття рішень, рівня управлінської зрілості та відповідності ціннісним стандартам публічної служби. Водночас експертні оцінки дозволяють мінімізувати ризики формалізації та поверхневого трактування управлінської ефективності;
- поведінкові методи є необхідними для фіксації реальних проявів лідерського потенціалу в управлінській практиці. Саме поведінкові індикатори — стиль комунікації, реакція на кризові ситуації, здатність до взаємодії з командою, рівень конфліктності або кооперативності — відображають фактичну реалізацію управлінських компетентностей. Умови суспільних трансформацій посилюють значення саме поведінкового виміру, оскільки формальні знання та декларативні компетентності не завжди трансформуються в ефективні управлінські дії.
- рефлексивні методи є ключовими для оцінювання внутрішньої зрілості керівника та його здатності до саморозвитку. Лідерський потенціал у публічному управлінні передбачає не лише виконання функцій, а й усвідомлення власних управлінських рішень, критичну самооцінку, здатність до корекції

поведінки та навчання на основі управлінського досвіду. Рефлексивні інструменти (самооцінювання, рефлексивні інтерв'ю, аналіз управлінських кейсів) дозволяють виявити глибинні мотиваційні та когнітивні механізми лідерської поведінки.

Отже, поєднання експертних, поведінкових та рефлексивних методів діагностики забезпечує комплексність та об'єктивність оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління, дозволяючи враховувати як зовнішні прояви управлінської діяльності, так і внутрішні механізми формування управлінської поведінки. Така методологічна основа створює передумови для практичного застосування розробленої квалітативної моделі в ключових кадрових процесах системи публічної служби.

Інтеграція експертних, поведінкових і рефлексивних методів є необхідною умовою забезпечення валідності та комплексності оцінювання лідерського потенціалу. Експертні методи забезпечують професійну інтерпретацію, поведінкові — фіксацію реальних управлінських проявів, а рефлексивні — розкриття внутрішніх механізмів розвитку керівника. Їх поєднання формує цілісну діагностичну систему, здатну адекватно відобразити складну природу управлінського лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Запропонована квалітативна модель оцінювання лідерського потенціалу керівників публічного управління має виражений прикладний характер і може бути ефективно інтегрована в ключові кадрові процеси системи публічної служби. Зокрема, її доцільно використовувати у процедурах добору управлінських кадрів, оскільки модель дозволяє здійснювати більш комплексну та об'єктивну оцінку кандидатів не лише за формальними критеріями, а й за якісними характеристиками їхнього лідерського потенціалу. У процесах атестації вона забезпечує багатовимірний аналіз професійної діяльності керівників, що сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості управлінських рішень щодо їх подальшого кар'єрного розвитку.

Крім того, модель може бути застосована у системі професійного розвитку, оскільки дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони управлінського лідерства, визначити індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації та формувати цільові програми розвитку компетентностей. Важливим напрямом її використання є формування кадрового резерву публічної служби, де модель виступає інструментом відбору осіб із високим потенціалом до стратегічного управління та лідерської діяльності.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у підвищенні якості управлінських рішень за рахунок більш точного визначення управлінсько-лідерських компетентностей керівників, зміцненні інституційної спроможності органів публічної влади через формування професійно зрілого управлінського корпусу, а також у розвитку лідерсько-орієнтованої управлінської культури, що базується на цінностях ефективності, відповідальності, відкритості та інноваційності.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що лідерський потенціал керівників публічного управління є складною інтегрованою категорією, яка формується на перетині професійних, особистісних, комунікативних, етичних та стратегічних характеристик. Його ефективне оцінювання в умовах сучасних суспільних трансформацій потребує відходу від суто формалізованих підходів і переходу до квалітативної моделі, що дозволяє враховувати якісні параметри управлінської діяльності та поведінкові індикатори лідерства.

Обґрунтовано, що застосування квалітативного підходу є методологічно доцільним, оскільки забезпечує комплексність аналізу управлінської діяльності та дозволяє оцінювати не лише результати, а й процеси прийняття рішень, стиль взаємодії та рівень адаптивності керівника. Встановлено, що найбільш ефективним є поєднання експертних, поведінкових та рефлексивних методів діагностики, яке забезпечує багатовимірність і об'єктивність оцінювання.

Запропонована квалітативна модель оцінювання лідерського потенціалу має практичну значущість для системи публічного управління, оскільки може бути використана у процесах добору, атестації, професійного розвитку та формування кадрового резерву. Її впровадження сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню інституційної спроможності органів влади та формуванню сучасної лідерсько-орієнтованої управлінської культури, здатної ефективно реагувати на виклики суспільних трансформацій.

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. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: Harper Collins, 2010. 416 p.
2. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2012. 187 p.
3. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. 1978. Vol. 24, № 9. P. 934–948. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
4. Bass B. M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press, 1985. 256 p.
5. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І., Іжа М. М., Арабаджи Г. І. Державне управління: основи теорії, історія і практика: навчальний посібник / за заг. ред. Надолішнього П. І., Бакуменка В. Д. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. 308 с.
6. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : УАДУ, 1998. 160 с.
7. Hughes M. Leading Changes: Why Transformation Explanations Fail. *Journal of AlMaarif University College*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.51345/.v32i1.200.g203>
8. Карпюк С. В. Державне управління як суспільно-політичний феномен ХХІ століття: теоретико-концептуальний аспект. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69), № 3. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.3/04>
9. Деркач Л. Ю. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління. *Молодий вчений*. 2025. № 2(133). С. 125–129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1>
10. Торчинюк В., Юхно І. Публічно-управлінська діяльність з позицій системного реформування державної влади: загальні проблеми методології дослідження. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-8>
11. Дмитренко Г. В., Качан Я. В. Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 95–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_3_13 (дата звернення: 12.03.2026).
12. Бакуменко В. Д., Попов С. А., Вошко І. В. Публічна політика як предмет практичної діяльності суб'єктів публічної влади. *Державне будівництво*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.34213/db.20.02.00>
13. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. Харків : НУЦЗУ, 2020. 175 с. URL: <https://surli.cc/ezylua> (дата звернення: 12.03.2026).
14. Dragan I., Dolinchenko O. The essence of leadership and ensuring leadership efficiency in the public administration system. *Public Administration and Regional Development*, 2022. № 16. P. 427–442. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.07>
15. Пашко Л. А. Лідерство в публічному управлінні: сучасне переосмислення суті. *Держава та регіони*. 2025. № 2. С. 123–127. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17>

References

1. Drucker, P. F. (2010). *The practice of management*. HarperCollins.
2. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business School Press.
3. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
5. Bakumenko, V. D., Nadolishnii, P. I., Izha, M. M., & Arabadzhy, H. I. (2009). *Derzhavne upravlinnia: Osnovy teorii, istoriia i praktyka [Public administration: Fundamentals of theory, history and practice]*. ORIDU NADU [in Ukrainian].
6. Nyzhnyk, N. R., & Mashkov, O. A. (1998). *Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia [System approach in the organization of public administration]*. UADU [in Ukrainian].
7. Hughes, M. (2021). Leading changes: Why transformation explanations fail. *Journal of AlMaarif University College*. <https://doi.org/10.51345/.v32i1.200.g203>
8. Karpjuk, S. V. (2019). Derzhavne upravlinnia yak suspilno-politychnyi fenomen XXI stolittia: teoretyko-kontseptualnyi aspekt [Public administration as a socio-political phenomenon of the XXI century: Theoretical and conceptual aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 30(69), 3. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.3/04> [in Ukrainian].
9. Derkach, L. Yu. (2025). Etychne liderstvo yak chynnyk protydii koruptsii u systemi publichnoho upravlinnia [Ethical leadership as a factor in combating corruption in the public administration system]. *Molodyi vchenyi*, 2(133), 125–129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1> [in Ukrainian].
10. Torchyniuk, V., & Yukhno, I. (2023). Publichno-upravlinska diialnist z pozytsii systemnoho reformuvannia derzhavnoi vlady: zahalni problemy metodolohii doslidzhennia [Public administration activity from the standpoint of systemic reform of state power: General problems of research methodology]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 1, 53–62. <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-8> [in Ukrainian].
11. Dmytrenko, H. V., & Kachan, Ya. V. (2020). Profesiyni rozvytok kadrovoho potentsialu publichnoi sluzhby v suchasnykh ukrainskykh realiakh [Professional development of the personnel potential of the public service in modern Ukrainian realities]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 3, 95–101. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2020_3_13 [in Ukrainian].

12. Bakumenko, V.D., Popov, S.A., & Voshko, I.V. (2020). Publicna polityka yak predmet praktychnoi diialnosti subiektiv publichnoi vlady [Public policy as a subject of practical activity of public authorities]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2. <https://doi.org/10.34213/db.20.02.00> [in Ukrainian].

13. Nadon, O.V., Khmyrov, I.M., & Lutsenko, T.O. (2020). *Orhanizatsiino-pravovi zasady publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Organizational and legal foundations of public administration and management]*. NUTSZU. <https://surli.cc/ezylua> [in Ukrainian].

14. Dragan, I., & Dolinchenko, O. (2022). The essence of leadership and ensuring leadership efficiency in the public administration system. *Public Administration and Regional Development*, 16, 427–442. <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.07>

15. Pashko, L.A. (2025). Liderstvo v publichnomu upravlinni: suchasne pereosmyslennia suti [Leadership in public administration: Modern reinterpretation of the essence]. *Derzhava ta rehiony*, 2, 123–127. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 30.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026

Дата публікації: 31.05.2026

Kyrychenko Hanna

*PhD in Public Administration,
Head of the Department of Postgraduate and
Doctoral Studies
"Ukraine" University*

QUALITATIVE MODEL OF ASSESSING THE LEADERSHIP POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION MANAGERS IN THE CONDITIONS OF SOCIAL TRANSFORMATIONS

Summary. Introduction. Current societal transformations linked to the processes of digitalization, decentralization, globalization, and crisis-related challenges underscore the need to improve the effectiveness of the public administration system. Under these conditions, the role of public sector leaders – who are capable of ensuring strategic management, adaptation to change, and the stable functioning of state institutions – becomes particularly important. The effectiveness of government agencies increasingly depends not only on the professional training of managers but also on the level of their leadership potential, which encompasses strategic, communicative, ethical, and innovative characteristics. At the same time, traditional approaches to evaluating managerial staff are predominantly focused on formalized quantitative indicators and do not sufficiently account for qualitative parameters of leadership effectiveness, which necessitates the development of modern qualitative models for assessing the leadership potential of public administration managers capable of providing a comprehensive analysis of their managerial competencies and behavioral characteristics. In this regard, research into the development of a qualitative model for assessing the leadership potential of public administration managers is relevant in both the theoretical and practical aspects of the development of the modern public administration system.

Purpose. The aim of this study is to provide a theoretical rationale for and develop a qualitative model for assessing the leadership potential of public administration managers in the context of societal transformations. This model is based on a comprehensive analysis of the professional, personal, communicative, ethical, and strategic characteristics of managers and is designed to improve the effectiveness of human resources processes and managerial activities in the field of public administration.

Materials and methods. The research materials include: 1) regulatory and legal frameworks in the areas of public administration, civil service, human resources policy, and professional development of managerial staff; 2) scholarly works by domestic and foreign authors devoted to the issues of leadership, assessment of leadership potential, managerial competencies, and the development of human resource potential in the public administration system; 3) contemporary concepts of managerial leadership, the competency-based approach, and strategic management in the context of societal transformations; 4) analytical and methodological materials on the assessment of the professional activities of public administration leaders.

The following scientific methods were used in the course of the research: theoretical generalization and systematization (to examine the essence of the concept of «leadership potential of a public administration manager,» generalize scientific approaches to its interpretation, and define the structural components of a qualitative assessment model); analysis and synthesis (to identify criteria and

indicators for assessing leadership potential, as well as to form a comprehensive structure of the qualitative model); structural-functional modeling (to construct a model for assessing the leadership potential of public administration managers in the context of societal transformations); comparative analysis (to compare domestic and foreign approaches to assessing managerial leadership); competency-based and axiological approaches (to identify the professional, ethical, communicative, and strategic characteristics of public sector leaders); logical synthesis of results (to formulate the study's conclusions).

Results. This article examines the theoretical and methodological foundations for developing a qualitative model for assessing the leadership potential of public administration managers in the context of contemporary social transformations. It has been established that traditional approaches to evaluating managerial personnel are predominantly focused on quantitative performance indicators and do not sufficiently account for qualitative characteristics of leadership, in particular value orientations, emotional competence, the ability to think strategically, innovation, communication, and crisis response. The author proposes an interpretation of the concept of «leadership potential of a public administration manager» as an integrated set of professional, personal, communicative, ethical, and strategic characteristics that ensure the manager's ability to effectively perform managerial functions, make responsible decisions, ensure interaction with stakeholders, and initiate institutional changes. The study justifies the use of a qualitative approach to assessing leadership potential, which emphasizes qualitative parameters of professional activity and behavioral indicators of managerial effectiveness. Within the scope of the study, a structure of a qualitative assessment model has been developed, comprising the following interrelated components: value-motivational, professional-competency, communicative-interactive, innovative-adaptive, and strategic-managerial. It has been demonstrated that effective assessment of leadership potential in the context of societal transformations requires a combination of expert, behavioral, and reflective diagnostic methods. It has been determined that the proposed model can be used in the processes of recruitment, performance evaluation, professional development, and the formation of a talent pool within the public administration system.

Discussion. Future research should focus on the practical testing of a qualitative model for assessing the leadership potential of public administration managers within state and local government bodies, as well as on the development of methodological tools for its implementation in public service human resources processes. Another promising direction is the development of digital mechanisms for monitoring and assessing leadership competencies, adapted to the conditions of digitalization and societal transformations. This will provide an opportunity to improve the system for assessing managerial personnel, increase the effectiveness of human resources policy, and contribute to the development of a leadership-oriented model of public administration.

Key words: qualitative model, leadership potential, public administration, public administration leader, performance evaluation, managerial adaptability, communicative dialogue, social change, personal transformation, revitalization, management practices, transformation of management systems.