

УДК 35:005.32:004

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-952-963](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-952-963)

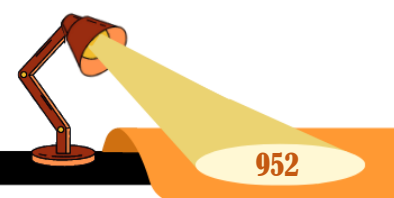
**Пойда Сергій Андрійович** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», <https://orcid.org/0000-0001-9895-0220>

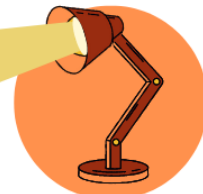
## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**

**Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність розвитку лідерських якостей керівника в системі публічного управління України, що суттєво посилилася в умовах кризових викликів, зумовлених повномасштабним вторгненням РФ. Сучасні потреби українського суспільства у лідерах нової управлінської формації, здатних до гнучкого реагування на зміни, адаптації до умов невизначеності та стратегічного мислення, засвідчили обмеженість і недостатню ефективність традиційних управлінських підходів, які не відповідають викликам сьогодення.

Автором проаналізовано потенціал цифрових освітніх ресурсів як цілісного, взаємопов'язаного комплексу інструментів, спрямованих на забезпечення індивідуалізованого навчання без відриву від професійної діяльності. Розкрито можливості масових відкритих онлайн-курсів (зокрема Coursera, Prometheus) як ефективних засобів індивідуалізованого навчання, використання мультимедійного контенту — як чинника безперервного професійного розвитку, а також участь у мережесних спільнотах і самостійне створення цифрового контенту — як інструментів поглиблення рефлексивної практики та формування ефективної комунікаційної стратегії сучасного лідера.

Водночас окреслено ключові перепони для використання цифрових освітніх ресурсів публічними службовцями, зокрема дефіцит часу, недостатній рівень мотивації та відсутність належної інституційної підтримки. Особливу увагу дослідження приділено можливостям генеративного штучного інтелекту як інструмента нового покоління, що розширює можливості планування професійного саморозвитку та моделювання управлінських сценаріїв, водночас сприяючи підвищенню вимог до когнітивних, стратегічних і етичних компетентностей лідера. Акцентовано на потенційних ризиках використання ГШІ, зокрема цифрових галюцинаціях, упередженості даних, поширенні фейкової інформації та загрозах, пов'язаних із передачею чутливої інформації, що може мати негативні наслідки як для організації, так і для держави загалом. У статті акцентовано увагу на тому, що в умовах цифрової трансформації суспільства,





критичне мислення постає не лише передумовою ефективного та етичного застосування цифрових інструментів, а й ключовою компетентністю сучасного публічного службовця, яка формується та поглиблюється в процесі розвитку його лідерських якостей.

**Ключові слова:** лідер; лідерські якості; публічне управління; професіоналізація; публічна служба; трансформація публічного управління; цифрова компетентність; професійний розвиток; дистанційне навчання; MOOC; мережеві професійні спільноти; соціальні мережі; генеративний штучний інтелект; критичне мислення.

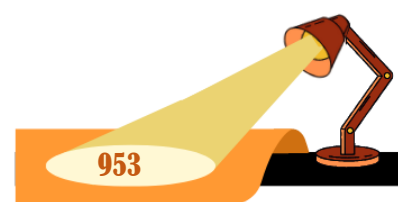
**Poyda Serhiy Andriiovych** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration of the Public Higher Educational Establishment «Vinnytsia Academy Of Continuing Education», <https://orcid.org/0000-0001-9895-0220>

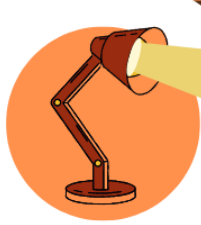
## DIGITAL TOOLS FOR DEVELOPING THE LEADERSHIP SKILLS OF PUBLIC SERVANTS

**Abstract.** The article discusses the relevance of developing leadership qualities in public administration in Ukraine, which has become even more important in the context of the crisis caused by Russia's full-scale invasion. The current needs of Ukrainian society for leaders of a new managerial formation, capable of responding flexibly to change, adapting to conditions of uncertainty, and strategic thinking, have demonstrated the limitations and insufficient effectiveness of traditional managerial approaches, which do not meet today's challenges.

The author analyzes the potential of digital educational resources as a holistic, interconnected set of tools aimed at providing individualized learning without interruption from professional activities. The possibilities of massive open online courses (in particular, Coursera and Prometheus) as effective means of individualized learning, the use of multimedia content as a factor in continuous professional development, and participation in online communities and independent creation of digital content as tools for deepening reflective practice and forming an effective communication strategy for modern leaders.

At the same time, key barriers to the use of digital educational resources by public servants are outlined, including lack of time, insufficient motivation, and lack of adequate institutional support. The study pays particular attention to the capabilities of generative artificial intelligence as a new-generation tool that expands the possibilities for planning professional self-development and modeling management scenarios, while contributing to higher requirements for the cognitive, strategic, and ethical competencies of leaders. It emphasizes the potential risks of using GAI, including





digital hallucinations, data bias, the spread of fake information, and threats associated with the transfer of sensitive information, which can have negative consequences for both the organization and the state as a whole. The article emphasizes that in the context of the digital transformation of society, critical thinking is not only a prerequisite for the effective and ethical use of digital tools, but also a key competency of a modern public servant, which is formed and deepened in the process of developing their leadership qualities.

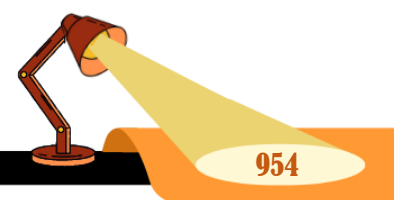
**Keywords:** leader; leadership qualities; public administration; professionalization; public service; transformation of public administration; digital competence; professional development; distance learning; MOOC; online professional communities; social networks; generative artificial intelligence; critical thinking.

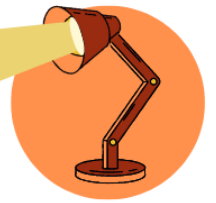
**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві в умовах кризових явищ і викликів, пов'язаних з повномасштабним вторгненням російської федерації, зумовлюють зростання потреби у керівниках нової управлінської формації, здатних до ефективного прояву лідерських якостей. За таких умов традиційні управлінські підходи виявляються недостатньо ефективними, що вказує на необхідність розвитку комплексу лідерських якостей, орієнтованих на гнучкість, адаптивність і стратегічне мислення.

Ключовими лідерськими якостями сучасного керівника є вміння ухвалювати управлінські рішення в умовах обмеженості та неповноти інформації, здатність оперативно реагувати на кризові ситуації, ефективно організовувати комунікацію з підлеглими та партнерами, а також формувати конструктивні ділові й міжособистісні взаємини в колективі. Важливою характеристикою лідерства в системі публічного управління є також здатність керівника об'єднувати учасників управлінського процесу навколо спільних цінностей і цілей, забезпечуючи довіру та згуртованість управлінської команди.

Водночас однією з базових інтегративних рис сучасного лідера виступає готовність до безперервного професійного розвитку, що передбачає не лише оновлення фахових знань, а й сформовану внутрішню потребу до самостійного навчання, рефлексії та осмислення власного управлінського досвіду. У контексті цифрової трансформації публічного управління саме здатність керівника систематично опановувати нові знання, інструменти й управлінські практики стає визначальним чинником його ефективності як лідера.

Сучасний ринок цифрових освітніх ресурсів простір пропонує значну кількість сервісів і платформ, які забезпечують доступ до різноманітних форм навчання — від масових відкритих онлайн-курсів і мікронавчання до інтерактивних тренажерів, аналітичних симуляцій та спілкування у професійних спільнотах. Їх потенціал дає можливість організувати індивідуалізоване, гнучке





та практично орієнтоване навчання керівників без відриву від професійної діяльності. Водночас цифрові освітні сервіси часто застосовуються епізодично, фрагментарно або формально, без інтеграції в цілісну модель професійного розвитку керівника. Серед основних причин такого стану варто зазначити дефіцит часу, недостатню мотивацію до самоосвіти, обмежений рівень цифрової культури, а також відсутність інституційних механізмів підтримки й стимулювання навчання впродовж життя.

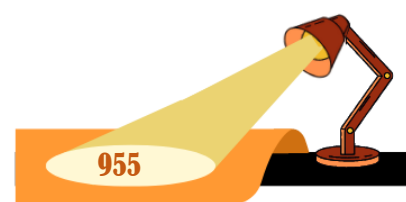
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних процесів у сфері публічного управління дає підстави констатувати невідповідність між зростаючою потребою суспільства у керівниках-лідерах нової формації та практикою використання ними цифрових освітніх сервісів, потенціал яких у підвищенні ефективності діяльності управлінських кадрів використовується недостатньо.

Можливості які надають цифрові технології у розвитку професійних якостей сучасних фахівців з публічного управління викликали зацікавленість як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Вивчаючи особливості підвищення ефективності діяльності фахівців з публічного управління, науковці [1] зазначають, що “якісна професійна підготовка може створити міцну систему професійних цінностей, належним чином встановити очікування та вимоги до виконання професії, а також надати менеджерам з персоналу компетенції для розв'язання етичних проблем і зміцнення їхнього почуття відповідальності”.

При цьому, на думку Л. Івашової та Л. Бондаренко, “система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у розвитку суспільства, виконуючи важливу функції держави: сприяти розвитку головного ресурсу – людського, створювати трудовий управлінський потенціал держави, механізм селекції індивідів відповідно до їх здібності і таланту, готувати їх до роботи, яку вони обрали і можуть найкраще виконувати, і сприяє інтересам суспільства, збагачуючи його цінності. Водночас сучасна цілісна мобільна гнучка й ефективна система професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців поки не створена” [2].

Варто зазначити, що важливим аспектом діяльності сучасного фахівця з публічного управління, яка впливає на можливості навчання з використанням цифрових освітніх інструментів є його цифрова компетентність. Зокрема М. Іоффе зазначає що “цифрова компетентність публічних службовців” включає “сукупність, до якої входять знання, вміння, навички й цифровий етикет користування цифровими технологіями в публічній владі, що стосується і внутрішнього, й зовнішнього цифрового середовища фахової діяльності” [3]. А К.Бліщук, стверджує, що “Українські спеціалісти ще не досягли належного рівня застосування цифрових технологій, про що свідчать дані Глобального показника





конкурентоспроможності талантів, оскільки Україна перебуває на доволі низьких рівнях у цьому рейтингу за ключовими позиціями цифрового, професійного та технічного розвитку порівняно з іншими державами світу. Зокрема, це стосується й управлінської сфери, тому підготовка її фахівців потребує активного залучення і використання цифрових компетенцій” [4].

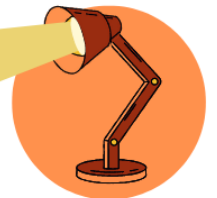
Визнаючи цифрову, або інформаційно-комунікаційну компетентність необхідною основою для здобуття службовцями нових знань та умінь, Л.Требик у своїй дисертаційній роботі вказує на можливості, які надають технології дистанційного навчання, водночас зауважуючи, що ефективність такого навчання залежить від “детального змістового наповнення її основних компонентів, дієвості дистанційного навчального процесу та бажання, готовності й здатності всіх задіяних до підвищення кваліфікації суб’єктів організувати та здійснювати інноваційний навчальний процес зі здобуття інформаційно-комунікаційних знань, набуття умінь та навичок, що в умовах сьогодення і на сучасному етапі функціонування Української держави мають стати інноваційним інформаційним середовищем для виконання управлінських кадрів регіону своїх управлінських функцій” [5].

Науковці зазначають [1], що “сучасні тенденції в електронному урядуванні та цифровізації державного управління висувають підвищені вимоги до компетенцій та навчання працівників у сфері інформаційно-комунікаційних технологій” [1].

Підтримують цю думку і дослідники Birgit Schenk та Mateusz Dolata вказують на необхідність пошуку шляхів реалізації цифрової трансформації у підготовці службовців, зазначаючи, що “основною місією шкіл та університетів є навчання та підготовка кадрів таким чином, щоб цифрова трансформація могла бути інтегрована в навчальну програму та давала студентам можливість офіційно підвищити свою кваліфікацію. Школи державного управління повинні запровадити нові методи навчання та досліджень, щоб зробити свій вплив на цифрову трансформацію в державному секторі ефективним, сталим та відповідним їхнім основним завданням” [6].

Водночас Tahir M. Nisar зазначає, що “Керівники державного сектору зараз розглядають електронне навчання як важливий інструмент для досягнення організаційних результатів на основі навичок. Частково це пов’язано з особливим акцентом на інтерактивному громадянстві. Однак не всі організації, ймовірно, впроваджуватимуть цю стратегію навчання, оскільки існують значні компроміси з точки зору як витрат, так і вигод” При цьому, автор вказує, що “великі установи з кількома державними службами, організації, які наймають освічену робочу силу, та добре налагоджені внутрішні ринки праці частіше застосовують стратегію електронного навчання” [7].





При цьому, не зважаючи на значну кількість публікацій, присвячених цифровій трансформації публічної служби та навчання службовців, питання шляхів використання цифрових інструментів з метою розвитку лідерських якостей керівника висвітлене недостатньо.

**Мета статті** є аналіз та прогнозування шляхів розвитку лідерських якостей сучасного керівника шляхом підбору та системного використання відповідних цифрових інструментів.

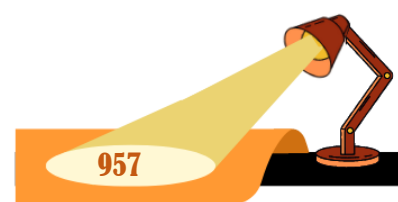
**Виклад основного матеріалу.** Результати аналізу структури лідерських якостей досліджених такими науковцями як С. Никифоров [8] Г. Радчук та О. Логвись [9], О.Кокун, І. Пішко, Н. Лозінська та В. Олійник [10] сприяли їх структуруванню їх у вигляді окремих груп, серед яких основними можна вважати:

- мотиваційно-вольову,
- емоційно-комунікативну,
- організаційно-управлінську,
- когнітивно-аналітичну,
- етично-ціннісну.

Розвиток будь-якої з вказаних груп якостей нерозривно пов'язаний із процесом навчання, або самонавчання. Мотиваційно-вольова сфера спонукає лідера до нових звершень, досягнення успіху, тим самим підштовхуючи його до отримання нових компетентностей через реалізацію когнітивно-аналітичної сфери, тоді як організаційно-управлінська, емоційно-комунікативна та етично-ціннісна сфери якостей дають можливість на практиці перевірити якість знань та умінь, отриманих у процесі навчання.

Як зазначає В.Золотарьов, “використання інноваційних форм навчання у системі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування є ключовим чинником для покращення їхньої професійної підготовки та розвитку”[11]. Автор визначає серед пріоритетних такі види навчальної діяльності: самоосвіта, участь у дискусіях, обговореннях та круглих столах, ділових та рольових іграх, кейс-метод навчання, мозковий штурм, моделювання навчальних ситуацій тощо. Водночас, автор також позитивно оцінює можливості, які надають цифрові технології, зокрема дистанційне навчання [11], зазначаючи, що вони можуть бути особливо корисними у кризові часи.

Зазначимо, що дистанційне навчання є потужним інструментом розвитку лідерських якостей, однак, враховуючи особливості професійної діяльності, керівник не завжди може взяти участь у синхронних формах роботи. У цьому випадку, йому варто звернути увагу на таку форму дистанційного навчання, як МООС (Massive Open Online Courses). Через те, що освітній контент на таких курсах уже заздалегідь розміщено у платформах МООС, користувачу не





обов'язково доєднуватись до синхронних вебінарів. Водночас він може організувати своє навчання, здійснюючи його у зручному місці та у зручний час.

Аналіз ринку MOOC дав можливість переконатись, що цифрові платформи, на яких реалізовано такі курси користуються великою популярністю, як в Україні та і у світі.

Так, серед вітчизняних платформ варто відмітити такі, як Прометеус, ВумОнлайн, ЕдЕра, Освіта. Дія та ін. Дослідження показали, що на них розміщено ряд спеціалізованих навчальних курсів, присвячених розвитку окремих лідерських якостей, або їх сукупності в цілому. Наведемо приклади таких курсів:

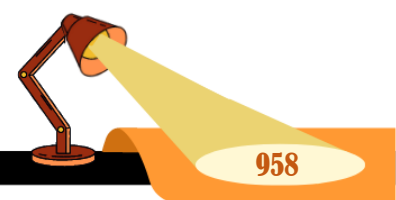
- Лідерство у команді: Становлення лідера (<https://prometheus.org.ua/prometheus-free/team-leadership/>);
- Сучасне лідерство (<https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/modern-leadership/>);
- Управління проектами (<https://vumonline.ua/course/project-management/>)
- Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики (<https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/>)
- Кризові комунікації в управлінні персоналом (<https://osvita.diia.gov.ua/courses/crisis-communications-in-personnel-management>)
- Проектний менеджер (<https://osvita.diia.gov.ua/courses/project-manager>)

Серед зарубіжних платформ MOOC лідерські позиції займають Coursera, Edx, Udacity, Kadenze, Udemy, FutureLearn, Swayam. Наведемо приклади курсів, спрямованих на розвиток лідерських якостей, розміщених на цих платформах.

- Leadership Skills Course (Indian Institute of Management Ahmedabad) (<https://www.coursera.org/learn/leadershipskills>);
- Leadership Essentials (Rochester Institute of Technology) (<https://www.edx.org/certificates/professional-certificate/ritx-leadership-essentials>);
- Digital Transformation for Business Leaders (<https://www.udemy.com/course/leading-digital-transformation-in-the-modern-business>) та ін.

Принципи реєстрації та навчання на вказаних курсах в українських та зарубіжних ресурсах майже не відрізняються [12]. Водночас, варто зауважити, що в українському сегменті ринку MOOC, більша частина курсів є безоплатною, тоді, як у закордонних - навпаки.

Сучасний світ дедалі більше вимагає ефективного використання часу, що стимулює людей інтегрувати навчання у повсякденні справи. У цьому контексті цифрові формати навчання, зокрема подкасти, аудіолекції та освітні трансляції, стають важливим ресурсом для розвитку професійних і лідерських якостей. Перебуваючи в дорозі на роботу, чи з роботи, під час прогулянок, або виконання побутових завдань, сучасний службовець може отримувати нові знання, знайомитися з думками експертів, аналізувати реальні кейси та рефлексувати над управлінськими стратегіями. Такий формат навчання сприяє розвитку ключових



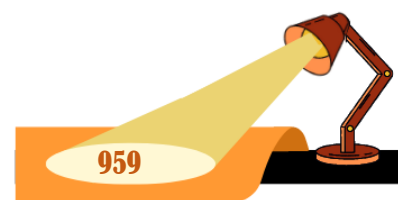


лідерських компетентностей: стратегічного мислення, комунікативних навичок, самоорганізації та здатності адаптуватися до змін.

Окрім споживання контенту, керівник, який прагне посилити свої лідерські якості, може самостійно записувати відео, де аналізує власний управлінський досвід та ділиться інсайтами щодо вирішення професійних викликів. Такий підхід не лише дає можливість ділитись власним досвідом, а й стимулює глибше осмислення практичних ситуацій, розвиває навички ефективної комунікації, критичного мислення, самопрезентації та рефлексії. Робота над створенням такого відеоконтенту сприяє формуванню впевненості, покращує здатність структурувати думки й аргументувати позиції. Створене відео можна розміщувати на YouTube, Vimeo та TikTok, хоча в останньому випадку, його довжина може бути обмежена і для досягнення мети викладення потрібно буде записати серію відеороликів.

З метою популяризації власного досвіду, поширення таких відео може бути здійснене і в інших соціальних мережах та професійних спільнотах. Регулярна публікація дописів професійного спрямування сприяє розвитку саморефлексії, участь у житті таких спільнот удосконаленню комунікаційної компетентності та формуванню широкої мережі професійних зв'язків з іншими керівниками, які мають значний практичний досвід і демонструють високі лідерські якості. Активна участь у тематичних групах і фахових платформах дозволяє встановлювати контакти з експертами, обмінюватися управлінськими практиками, отримувати якісний зворотний зв'язок і долучатися до дискурсу, спрямованого на вирішення реальних управлінських проблем. Також, часто експерти таких спільнот можуть стати взірцем для наслідування, носіями цінностей, що впливає на розвиток лідерських якостей інших учасників таких груп. Професійна активність у середовищі мережевих спільнот сприяє не тільки індивідуальному розвитку лідерських якостей керівника, а інтеграції до певної соціальної групи, де консенсус, обмін знаннями та колективна рефлексія стають важливими чинниками підвищення ефективності публічного управління.

Розвиток цифрових технологій відкрив перед сучасним керівником-лідером нові можливості, зокрема використання сервісів генеративного штучного інтелекту. Сьогодні вони дають можливість не тільки оптимізувати повсякденну рутинну діяльність, але й допомогти у плануванні та реалізації процесу професійного самовдосконалення. Пропонуючи нові ідеї, творчі підходи, сервіси ГШІ можуть допомогти сучасному керівнику у розробці персоналізованих планів розвитку власних лідерських якостей, аналізувати сильні й слабкі сторони своїх підходів, генерувати варіанти рішень у нестандартних ситуаціях і розвивати здатність до стратегічного мислення. Такий інструмент виступає не лише як цифровий ресурс для підвищення продуктивності, а й як ментор, тренер, або фасилітатор, залежно від обраної людиною ролі, даючи можливість





переосмислити власну діяльність, або змоделювати кілька варіантів розвитку складної ситуації.

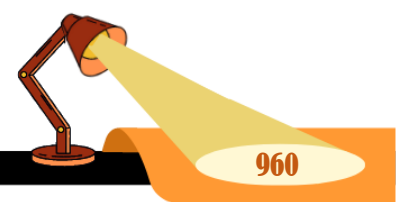
Безумовно, в епоху цифрової трансформації суспільства генеративний штучний інтелект є надійним помічником керівника, який прагне до підвищення ефективності власної професійної діяльності, в тому числі і в тому, що стосується розвитку власних лідерських якостей, однак ефективне використання цих технологій вимагає не лише технічної обізнаності, а й усвідомленої рефлексії, критичного мислення та здатності інтегрувати отримані результати в управлінську практику. Генеративний ШІ може пропонувати ідеї, аналізувати сценарії чи автоматизувати частину роботи, але справжнє лідерство проявляється тоді, коли керівник здатен осмислити ці пропозиції, адаптувавши їх в контексті організації, приймати відповідальні рішення та ефективно комунікувати зі своєю командою.

Водночас використання ГШІ у роботі керівника може нести ряд загроз. Зокрема, цифрові галюцинації, що являють собою хибну, або перекручену інформацію в умовах відсутності достовірних джерел. Також проблемою є ризик отримання інформації, викривленої через упередження та дискримінацію, які наявні у вихідних даних моделі ГШІ. Сучасному керівнику, особливо в цей час, варто розуміти яку інформацію можна довірити сервісу ГШІ, а яка може суттєво зашкодити не тільки організації, а й держав в цілому.

Також значною проблемою є велика кількість фейкової інформації, яку можуть створювати сервіси генеративного штучного інтелекту. Оскільки зловмисники за допомогою ГШІ генерують зміст, що звучить правдоподібно, але не підтверджується фактами, сучасному керівнику важливо вміти відрізнити правдиві дані від неправдивих, критично оцінювати запропоновану інформацію і перевіряти її достовірність перед ухваленням управлінських рішень. Уміння мислити критично, аналізувати джерела, виявляти потенційні помилки або упередження є водночас і основою для розвитку лідерських якостей і умовою для відповідального використання генеративного ШІ.

**Висновки.** Таким чином, можна стверджувати, що традиційні підходи до професійного розвитку керівників-лідерів є недостатніми, а ефективне реагування на сучасні виклики потребує впровадження гнучких, індивідуалізованих і практично орієнтованих освітніх моделей.

Вирішенням цієї проблеми можуть стати цифрові освітні інструменти, зокрема платформи масових відкритих онлайн-курсів, дистанційне навчання, освітній мультимедійний контент мають значний потенціал для розвитку лідерських якостей керівників без відриву від виконання професійних обов'язків. Створення керівниками власного відео контенту, аналітичних дописів й участь у професійних онлайн-спільнотах сприяють формуванню навичок само-рефлексії, стратегічного мислення, публічної комунікації та самопрезентації, а



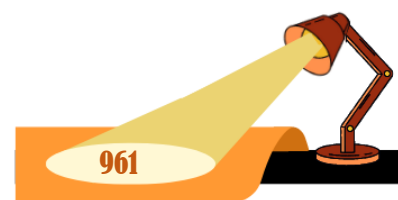


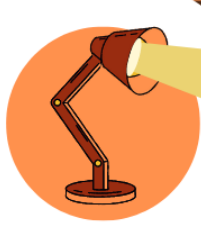
також розширенню професійних зв'язків і обміну управлінським досвідом. Активна присутність керівника у цифровому комунікаційному середовищі дозволяє не лише транслювати власні управлінські практики та цінності, а й отримувати зворотний зв'язок, залучатися до фахового дискурсу та формувати довіру як усередині організації, так і поза її межами. Водночас варто зазначити, що використання керівниками таких можливостей для розвитку потребує додатного рівня цифрової компетентності, розвиненої мотивації та дієвих інституційних механізмів підтримки навчання впродовж життя.

Генеративний штучний інтелект може виступати ефективним інструментом підтримки професійного саморозвитку керівника, сприяючи формуванню стратегічного мислення, рефлексії, аналітичних умінь і здатності ухвалювати управлінські рішення в умовах невизначеності. Разом із тим ефективність його використання безпосередньо залежить від рівня критичного мислення, етичної відповідальності та здатності керівника інтегрувати цифрові рішення в реальний управлінський контекст.

**Література:**

1. Krpálek P., Berková K., Kubišová A., Krpálková Krelová K., Frencllovská D., Spiesová D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. Sustainability. - 2021. - Vol. 13, No. 10. - DOI: <https://doi.org/10.3390/su13105533>
2. Івашова Л. М., Бондаренко Л. І. Система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців: теоретичні аспекти. Публічне управління та митне адміністрування, 1 (40), 2024. - С. 73-84. - URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/13.pdf>
3. Іоффе М. В. Розвиток цифрових компетентностей лідера в публічній службі. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 36 (75), № 4., 2025. - С.29-34. -URL: [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4\\_2025/8.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/8.pdf)
4. Бліщук К. М. Роль цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів: НЛТУ України, 2023. С. 87–92. – URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s15.pdf>
5. Требик Л. П. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів регіону: інформаційно-комунікаційний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 «Державна служба» / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2016. – 22 с. –URL: <https://www.clipr.cc/zP9t2>
6. Schenk B., Mateusz D. Facilitating digital transformation through education: A case study in the public administration. In: Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, US, 2020, pp. 2144–2154. -URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/7dd4b97c-0230-40af-bbbf-93a35ffb1e95/content>
7. Nisar T. M. E-learning in public. Public Personnel Management. – 2004. – Vol. 33, No. 1. – P. 79–88. -URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600403300106>
8. Никифоров С. Сутність і структура лідерських якостей фахівців з адміністративного менеджменту: критерії, показники та рівні їх психологічної сформованості. Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки: матеріали V Міжнародної студентської наукової конференції, м. Одеса, 8 березня, 2024 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. — 136 с., С. 113–115. -URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/803>





9. Радчук Г. К., Логвись О. Я. Лідерські якості в цілісній структурі особистості педагога. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки. 3. 2021. С. 93–100 -URL: <https://www.pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1239/1196>

10. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців : метод. посіб. К. : ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с. – URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735409/>

11. Золотарьов В. Ф. Запровадження інноваційних форм навчання у системі підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану. Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни : зб. наук. матеріалів XXIV Міжнар. наук. конгресу (24 трав. 2024 р., м. Харків, Україна) – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024, 540 с. – С. 535–539. - URL: <https://www.clipr.cc/VP4ty>

12. Пойда І. В., Кузьменко Ю. В., Пойда С. А. Розвиток лідерських якостей у студентів ЗВО засобами МООС. Електронні інформаційні ресурси: створення, використання, доступ та управління. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 20-21 листопада 2025 р. – Суми/Вінниця: НІКО/ КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», 2025. – 420 с., С.263-264

### References:

1. Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krpáková Krelová, K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*, 13(10). <https://doi.org/10.3390/su13105533> [in English]

2. Ivashova, L. M., & Bondarenko, L. I. (2024). Systema profesiinoho navchannia i pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv: teoretychni aspekty [System of professional training and advanced qualification of civil servants: Theoretical aspects]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1(40), 73–84. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/13.pdf> [in Ukraine]

3. Ioffe, M. V. (2025). Rozvytok tsyfrovyykh kompetentnosti lidera v publichnii sluzhbi [Development of digital competencies of a leader in public service]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 36(75), 4, 29–34. [https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4\\_2025/8.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/8.pdf) [in Ukraine]

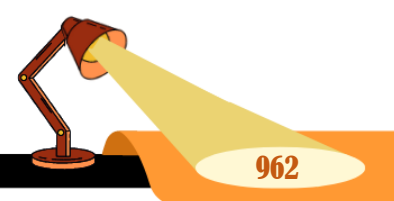
4. Blishchuk, K. M. (2023). Rol tsyfrovyykh kompetentsii u pidhotovtsi upravlinskykh kadriv [The role of digital competencies in the training of managerial personnel]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 1/2(74/75), 87–92. <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s15.pdf> [in Ukraine]

5. Trebyk, L. P. (2016). Pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskykh kadriv rehionu: informatsiino-komunikatsiinyi aspekt [Advanced training of regional managerial personnel: Information and communication aspect] (Abstract of PhD dissertation). Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv. <https://www.clipr.cc/zP9t2> [in Ukraine]

6. Schenk, B., & Mateusz, D. (2020). Facilitating digital transformation through education: A case study in the public administration. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 2144–2154). <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/7dd4b97c-0230-40af-bbbf-93a35ffb1e95/content> [in English]

7. Nisar, T. M. (2004). E-learning in public organizations. *Public Personnel Management*, 33(1), 79–88. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009102600403300106> [in English]

8. Nykyforov, S. (2024). Sutnist i struktura liderskykh yakosti fakhivtsiv z administratyvnoho menedzhmentu: kryterii, pokaznyky ta rivni yikh psykholohichnoi sformovanosti [Essence and structure of leadership qualities of administrative management specialists: Criteria, indicators and levels of psychological formation]. In *Priorytetni napriamky ta vektory rozvytku svitovoi nauky* (pp. 113–115). Vinnytsia: UKRLOGOS Group LLC. <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/803> [in Ukraine]





9. Radchuk, H. K., & Lohvys, O. Ya. (2021). Liderski yakosti v tsilisnii strukturі osobystosti pedahoha [Leadership qualities in the holistic structure of a teacher's personality]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Psykholohichni nauky*, 3, 93–100. <https://www.pj.journal.kspu.edu/index.php/pj/article/view/1239/1196> [in Ukraine]

10. Psykhodiahnostyka liderskykh yakosteі viiskovosluzhbovtziv [Psychodiagnostics of leadership qualities of military personnel]. (2023). Kyiv: 7BC LLC. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735409/> [in Ukraine]

11. Zolotarov, V. F. (2024). Zaprovdzhennia innovatsiinykh form navchannia u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii publichnykh sluzhbovtziv v umovakh voiennoho stanu [Implementation of innovative forms of training in the system of advanced training of public servants under martial law]. In *Publichne upravlinnia XXI stolittia: novi vyklyky i transformatsii v umovakh viiny* (pp. 535–539). Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University. <https://www.clipr.cc/VP4ty> [in Ukraine]

12. Poida, I.V., Kuzmenko, Y.V., Poida S.A. Rozvytok liderskih yakosteі u studentiv zakladiv vyshchoi osvity zasobamy MOOC. Elektronni informatsijni resursy: stvorennia, vykorystanna, dustup ta upravlinnia. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi Internet-konferencii 20-21 lystopada 2025 r. -Sumy/Vinnytsya: NIKO/KZVO “Vinnytsyka academia bezperervnoi osvity”, 2025. -420 p., 263-264.

