МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2814-1з
Спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Публічне управління та адміністрування»
(назва освітньої програми)
Орел Олексій Володимирович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування управління та адміністрування
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О, доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код та назва)
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Орел Олексій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Роль ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади*
керівник роботи *Ажажа М.А, професор кафедри управління та адміністрування, професор, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади. 2. Аналітико-дослідницькі виміри ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) *Порівняльний аналіз управління та лідерства у публічному секторі. Стилі управління і стилі лідерства у публічному секторі. Ефективність різних стилів лідерства у державних установах з урахуванням показників результативності та залученості персоналу. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду трансформаційного лідерства. Розподілене лідерство в публічному управлінні: скандинавський досвід для України..*

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування	01.10.25	
Розділ 2	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	01.10.25	
3	Розкрити лідерство в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові розвитку лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади	02.12.25	

Студент _____ Орел Олексій Володимирович
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Орел Олексій Володимирович. Роль ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», науковий керівник Венгер О.М. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади. Розглянуто особливості напрямів удосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

ABSTRACT

Orel Oleksii. The Role of Effective Leadership in Managing Organisational Change in Public Authorities.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 281 «Public management and administration», supervisor Venger O. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualifying paper examines the theoretical and methodological foundations of effective leadership in managing organizational changes within public authorities. It explores the specific features of ways to improve effective leadership in the management of organizational changes in public administration. Particular attention is paid to identifying the prospects and drawbacks of approaches to enhancing effective leadership in the context of organizational change management within public authorities.

Keywords: EFFECTIVE LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CHANGE, PUBLIC ADMINISTRATION, CHANGE MANAGEMENT, STRATEGIC MANAGEMENT, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT, PUBLIC SERVICE, MANAGEMENT COMPETENCIES.

.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 13

1.1. Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства в контексті управління змінами 13

1.2. Теоретичні основи ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади 20

1.3. Методологія дослідження ефективності лідерських стратегій у публічному секторі 29

Висновки до першого розділу 37

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 39

2.1. Порівняльний аналіз моделей лідерства в публічному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід 39

2.2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади України 54

2.3. Моделювання бар’єрів впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади 65

2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади 80

Висновки до другого розділу 94

ВИСНОВКИ 96

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 99

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується глибокими та динамічними трансформаційними процесами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією, євроінтеграційними прагненнями України, децентралізаційними реформами, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності органів публічної влади в умовах зростаючих суспільних запитів. Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища зумовлюють потребу в системному оновленні організаційних структур, управлінських процесів, кадрової політики та корпоративної культури публічних інституцій.

Успішність реалізації організаційних змін у значній мірі залежить від якості управлінських рішень і, насамперед, від рівня розвитку лідерських компетентностей керівників органів публічної влади. Ефективне лідерство виступає ключовим фактором, що забезпечує формування стратегічного бачення, консолідацію персоналу навколо цілей змін, подолання опору нововведенням, підвищення мотивації державних службовців та створення сприятливого середовища для інновацій. За відсутності дієвого лідерства організаційні зміни часто набувають формального характеру, що знижує їх результативність і негативно впливає на довіру громадян до органів влади.

Особливої актуальності проблема ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами набуває в умовах реформування державної служби, впровадження принципів належного врядування (Good Governance), орієнтації на сервісну модель держави та підвищення прозорості та підзвітності публічної влади. У цьому контексті лідер органу публічної влади розглядається не лише як адміністратор, а як агент змін, здатний ініціювати та підтримувати довгострокові трансформації, забезпечувати сталість реформ і адаптацію організації до викликів сучасності.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері

менеджменту та лідерства, проблематика ефективного лідерства в публічному секторі, зокрема в аспекті управління організаційними змінами, залишається недостатньо систематизованою та адаптованою до специфіки діяльності органів публічної влади України. Це зумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу механізмів лідерського впливу на процеси змін з урахуванням інституційних, правових і соціально-психологічних особливостей публічного управління. Отже, дослідження ролі ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади є актуальним і своєчасним, оскільки сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до підвищення результативності реформ, розвитку управлінського потенціалу публічної служби та зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

Проблематика лідерства в публічному управлінні посідає провідне місце в сучасних наукових дослідженнях, що зумовлено ускладненням управлінських процесів, зростанням ролі людського чинника та необхідністю управління змінами в умовах високої невизначеності. Теоретичні засади дослідження лідерства були закладені в працях зарубіжних науковців, зокрема Дж. Бернса, який увів концепцію трансформаційного лідерства; Б. Басса, який емпірично обґрунтував вплив трансформаційного лідерства на результативність організацій та ефективність змін. Важливий внесок у розвиток теорії управління змінами зробили Дж. Коттер та Р. Хейфец, які акцентували увагу на ролі лідера як агента змін, здатного формувати бачення, мобілізувати персонал і долати опір організаційним трансформаціям. П. Ґронн і Дж. Спіллейн обґрунтовують доцільність делегування лідерських функцій на різні рівні організації, що сприяє підвищенню адаптивності та стійкості управлінських систем. Ідеї колективної дії в контексті лідерства отримали розвиток у праці Н. Робертс і Р. Бредлі, де лідерство розглядається як спільний процес, а не індивідуальна характеристика керівника. Суттєвим напрямом сучасних досліджень є концепція Public Service Motivation (PSM), запропонована Дж. Перрі, яка пояснює специфіку мотивації працівників

публічного сектору та її вплив на лідерську поведінку і результативність управління.

Фундаментальні підходи до аналізу лідерства в державному управлінні представлені у працях вітчизняних учених, зокрема О.Ю. Оболенського, В.Д. Бондаря, А.Ф. Мельник, які розглядають лідерство як системний елемент управлінської діяльності, тісно пов'язаний із професіоналізацією державної служби, якістю управлінських рішень та здатністю органів влади адаптуватися до змін. Вагомий внесок у дослідження лідерського потенціалу публічної служби зробили Н. Гончарук, І. Сурай, Л. Колесник, які акцентують увагу на взаємозв'язку між розвитком лідерських компетентностей та ефективністю функціонування державних інституцій. В.Г. Воронкова, В.О. Нікітенко, О.М. Венгер, О.О. Фурсін, О.В. Лаврук, П.І. Гаман, В.М. Дрешпак аналізують інструментальні та організаційні аспекти управління змінами, зокрема впровадження проєктного підходу, цифрових інструментів управління та нових моделей взаємодії в органах публічної влади. Дослідження Л.М. Карамушки, О.І. Бондарчук, М.В. Савчина розкривають роль психологічної стійкості, емоційної компетентності та організаційної культури у формуванні ефективної лідерської поведінки. У працях З. Гонтар, О. Євтушенка, Н. Гордині, С. Кайди акцентується увага на феномені самоорганізації, колективного лідерства та зростанні ролі внутрішніх управлінських ініціатив.

Водночас аналіз українських наукових джерел свідчить, що попри значний теоретичний і прикладний доробок, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного моделювання бар'єрів впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами, а також інтеграції інституційних, соціально-психологічних і інструментальних механізмів їх подолання в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз ролі ефективного лідерства в процесі управління організаційними змінами в органах публічної влади, а також визначення напрямів підвищення результативності лідерської діяльності.

Об’єктом дослідження є є процес управління організаційними змінами в органах публічної влади.

Предметом дослідження є лідерські підходи, механізми та інструменти ефективного лідерства в системі управління організаційними змінами в органах публічної влади.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– дослідити еволюцію наукових підходів до розуміння лідерства в контексті управління змінами;

– проаналізувати теоретичні основи ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади;

– провести аналіз методології дослідження ефективності лідерських стратегій у публічному секторі;

– зробити порівняльний аналіз моделей лідерства в публічному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід;

– провести аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади України;

– зробити дослідження моделювання бар’єрів впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади;

– надати практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечили системний і комплексний підхід до аналізу ролі ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади.

Методи теоретичного узагальнення та контент-аналізу використано для критичного осмислення наукових підходів до трактування лідерства, управління змінами та трансформації публічного управління, що дало змогу сформувати концептуально-теоретичний базис дослідження. Компаративний аналіз застосовано для порівняння вітчизняних і зарубіжних моделей

лідерства в публічному секторі, а також підходів до управління організаційними змінами в органах публічної влади з метою виявлення та адаптації кращих міжнародних практик. Метод моделювання покладено в основу розроблення узагальненої моделі впливу ефективного лідерства на процеси планування, впровадження та закріплення організаційних змін у діяльності органів публічної влади. Системний підхід забезпечив цілісне вивчення організаційних змін як складного багаторівневого процесу, в якому лідерство виступає інтегруючим елементом, що поєднує стратегічні цілі, управлінські механізми та людський потенціал публічної організації.

Емпіричні та статистичні методи, зокрема аналіз результатів соціологічних опитувань, експертних оцінок і статистичних даних, використано для виявлення чинників, що впливають на ефективність лідерської діяльності в умовах організаційних змін та рівень готовності персоналу до трансформацій. Метод аналізу ієрархій застосовано для структурування ключових лідерських компетентностей та визначення пріоритетних напрямів управління змінами в органах публічної влади. Графічний метод використано для наочної візуалізації взаємозв’язків між стилями лідерства, етапами організаційних змін та їх результативністю.

Інформаційною базою дослідження слугували положення сучасних теорій публічного управління та лідерства (Good Governance, трансформаційне та адаптивне лідерство), наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблем управління організаційними змінами, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також нормативно-правові акти України у сфері державної служби та публічного управління.

Наукова новизна дослідження полягає в: уточненні сутності поняття «ефективне лідерство» в контексті публічного управління та організаційних змін; систематизації основних лідерських компетентностей, необхідних для успішного управління змінами в органах публічної влади; визначенні взаємозв’язку між стилями лідерства та результативністю впровадження

організаційних змін у публічному секторі; обґрунтуванні ролі лідера як агента змін у процесі трансформації органів публічної влади.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів: у діяльності керівників органів публічної влади для підвищення ефективності управління організаційними змінами; при розробленні програм підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетентностей державних службовців; у процесі формування кадрової політики та системи управління персоналом у публічному секторі; у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, менеджменту та лідерства.

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства в контексті управління змінами

Еволюція наукових підходів до розуміння лідерства в Україні відображає загальносвітові тенденції розвитку менеджменту, адаптовані до соціально-політичних умов пострадянського простору та специфіки публічного сектору. У науковому середовищі питання лідерства розглядається не лише як сукупність особистісних рис керівника, але й як комплекс явищ, що забезпечують ефективність управління змінами в організаціях, зокрема в системі публічного управління.

Дослідження генези наукової думки щодо лідерства в системі публічного управління України дозволяє констатувати, що цей феномен пройшов шлях від сприйняття лідера як суто адміністративного керівника до розуміння його як ключового агента трансформацій та інституційного розвитку. В умовах постійних соціально-політичних викликів, воєнного стану та євроінтеграційних процесів, концепція лідерства в українській науці набула специфічних рис, інтегруючи західні теорії з вітчизняним практичним досвідом.

Перший етап: адміністративно-функціональний підхід (кінець 90-х – 2013 рр.). На ранніх етапах розвитку незалежної України лідерство в публічній сфері часто ототожнювалося з державним управлінням. У наукових працях того періоду домінував погляд на лідера як на носія владних повноважень. Гончарук Н., Сурай І., почали наголошувати на важливості професіоналізації

державної служби та необхідності формування управлінських еліт, здатних до стратегічного мислення [35].

Другий етап: трансформаційне та реформаторське лідерство (2014 – 2021 рр.). Після Революції Гідності вектор наукових досліджень змістився в бік управління змінами. Початок системних реформ (децентралізація, реформа держслужби) вимагав нового типу лідера.

С. Хаджирадєва та Т. Гречко у своїх працях обґрунтували перехід до управління на засадах проєктного менеджменту, де лідер є не просто контролером, а модератором інновацій [63]. М. Білинська та В. Малюська зосередили увагу на розбудові спроможності державної служби до управління змінами, розглядаючи лідерство як інструмент підтримки реформ [64].

Науковець І. Семенець-Орлова виокремила концепцію «освітнього лідерства» в публічному управлінні, підкреслюючи, що зміни в ієрархічних структурах неможливі без ціннісної трансформації персоналу [67].

Третій етап: адаптивне та антикризове лідерство в умовах війни (2022 р. – дотепер). Повномасштабна агресія РФ спричинила появу нових наукових концептів – «лідерства воєнного часу» та «розподіленого лідерства». Сучасні українські дослідники, зокрема О. Назаренко та С. Базика (2024), розглядають управління змінами як критичну антикризову компоненту, де лідер має забезпечувати стійкість (resilience) організації в умовах хаосу [59]. Дослідження Л. Антонової (2023) підкреслюють роль соціальної відповідальності лідера як фактора легітимізації змін у публічному секторі [28].

Таким чином, еволюція підходів до лідерства в Україні демонструє поступове відхилення від жорсткої вертикалі управління на користь гнучких, адаптивних моделей. Лідерство в управлінні змінами сьогодні трактується не як індивідуальна риса керівника, а як стратегічний ресурс організації, що дозволяє публічним органам зберігати ефективність у стані перманентних трансформацій.

Поняття лідерства традиційно трактувалося як здатність впливати на

поведінку інших для досягнення спільних цілей. Українські вчені підкреслюють, що лідерство є не відокремленою функцією управління, а інтегральним елементом системи менеджменту, що пронизує всі її складові і визначає здатність організації адаптуватись до змін та досягати високих результатів діяльності. Зокрема, Л.Ф. Кожушко та А.С. Щербакова зазначають [43], що управлінське лідерство повинно поєднувати здатність планувати і здійснювати зміни відповідно до перспективних ідей і цілей організації, що є запорукою ефективної діяльності в умовах невизначеності.

У контексті публічного управління лідерство набуває особливої значущості, оскільки державні інституції функціонують в умовах складної взаємодії з суспільством, бізнесом та іншими стейкхолдерами. Дослідження В. Кучменка та А. Булдиркаєвої показують [46], що ефективність державної служби багато в чому залежить від особистісних якостей керівника, його лідерських компетентностей, здатності орієнтуватися в комплексних соціально-економічних процесах та успішно управляти організаційними змінами.

Історично українська наукова думка у сфері публічного управління спочатку була зорієнтована на класичні адміністративні моделі, де переважала ідея ієрархічного контролю та формального керівництва. Проте з розвитком демократичних інститутів та інтеграційних процесів у XXI столітті зміщення акцентів відбулося на ситуативні, трансформаційні та адаптивні підходи до лідерства, що передбачають гнучкість, комунікативність і здатність лідера мобілізувати колектив на прийняття змін. Зокрема, концепція ситуативного лідерства, представлена В.Д. Філіпповою і М.Е. Фроловою, підкреслює необхідність адаптації стилю управління до конкретних умов та ситуацій у публічних структурах, забезпечуючи тим самим ефективність реалізації цілей публічного управління [71].

Регуляторні, соціальні та технологічні зміни, що супроводжують модернізацію державних органів, посилили інтерес науковців до комплексних моделей лідерства, які включають елементи стратегічного мислення,

емоційного інтелекту, здатності до інновацій та формування командної культури. Важливо, що в українських публічних дискурсах лідерство розглядається не лише як атрибут керівника, а й як соціально-організаційне явище, яке впливає на реалізацію політик та змін у суспільстві. Це підтверджують роботи з лідерства як чинника ефективності публічної адміністрації, зосереджені на лідерських компетенціях як ключовому ресурсі публічного менеджменту.

Лідерство у системі публічного управління розглядається як процес організації управління соціальними групами з метою сприяння досягненню спільних цілей та підвищення ефективності виконання завдань за рахунок оптимізації термінів і використання авторитету керівника-лідера як рушійної сили. Діяльність керівника у цьому контексті спрямована на виконання поставлених завдань підлеглими, водночас роль лідера полягає в коригуванні та регулюванні взаємовідносин у групі.

На думку Колесник Л.Л., для успішного виконання управлінських функцій керівнику-лідеру необхідно поєднувати якості лідера та менеджера. До ключових якостей лідера належать: неформальний авторитет, високий інтелектуальний рівень, здатність до прийняття ризикових рішень, наполегливість, вміння прогнозувати, прагнення досягати успіху та комунікативні навички. У свою чергу, якості керівника включають формальний авторитет, аналітичні здібності, професійні знання та бажання до постійного навчання. Важливо, щоб владні позиції керівника зміцнювалися через визнання його підлеглими лідером, що визначається особистими рисами керівника та його поведінкою [44].

При цьому не можна ігнорувати класичну характеристику ефективного керівництва, запропоновану К. Девісом, яка включає чотири складові [37]:

1. Високий рівень інтелекту – лідер повинен мати вищий рівень інтелекту порівняно з підлеглими;

2. Соціальна зрілість та широта – лідер проявляє зрілість, цікавиться проблемами підлеглих і приділяє їм увагу;

3. Внутрішня мотивація та прагнення досягнення – лідер прагне до виконання завдань, звільняючи підлеглих від зайвої відповідальності;

4. Вміння ефективно працювати з людьми – лідер здатний будувати продуктивні взаємини з підлеглими та колегами.

Особливої уваги заслуговують якості, якими повинен володіти лідер на державній службі: високий інтелектуальний розвиток, активний інтерес до суспільного життя та особиста зрілість. Високий інтелектуальний рівень свідчить про прагнення до поглиблення та розширення знань; зацікавленість у житті громадян демонструє небайдужість до потреб людей; зрілість характеризує виваженість і здатність приймати правильні рішення.

Зміни, що відбуваються в Україні в умовах війни, цифровізації та євроінтеграції, створили додатковий стимул для трансформації підходів до лідерства. Сучасні науковці відзначають, що виклики турбулентного середовища потребують від керівників публічних інституцій здатності поєднувати традиційні адміністративні функції з інноваційними лідерськими практиками, формуючи нові моделі взаємодії, гнучкість управління та зростання довіри громадян. Зокрема, П. Іжевський та Л. Федоришина вказують на трансформацію традиційних концепцій лідерства під впливом глобальних криз, високої невизначеності та розвитку цифрових технологій, що створює унікальні умови для формування лідерства майбутнього в Україні [38].

Для глибшого розуміння специфіки лідерства у публічному управлінні доцільно порівняти його з управлінською діяльністю. Хоч управління та лідерство часто взаємопов’язані, вони мають суттєві відмінності за цілями, методами впливу, орієнтацією на людей та результатами. Представлена таблиця 1.1 дозволяє систематизувати ключові відмінності між цими двома підходами у публічному секторі.

Аналіз табл. 1.1 демонструє, що управління і лідерство у публічному секторі, хоча й взаємопов’язані, мають різні акценти та функції. Управління забезпечує структурованість і стабільність функціонування органів влади, тоді як лідерство формує мотивацію, ініціативу та здатність до змін. Ефективна

діяльність у сфері публічного управління можлива лише за умови поєднання цих двох підходів: управлінська дисципліна та системність повинні доповнюватися лідерським впливом, здатністю надихати команду і сприяти розвитку організації.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз управління та лідерства у публічному секторі

Параметр	Управління у публічному секторі	Лідерство у публічному секторі
Основна мета	Забезпечення стабільності, дотримання процедур, виконання завдань і регламентів	Надихання підлеглих на досягнення стратегічних цілей, стимулювання змін та інновацій
Природа впливу	Формальна влада, пов'язана з посадою та регламентами	Неформальний авторитет, заснований на особистих якостях та харизмі
Орієнтація на процес	Стандартизація процедур, контроль виконання завдань, дотримання правил	Орієнтація на людей, розвиток команди, підтримка мотивації та залучення
Роль у змінах	Виконання змін відповідно до встановлених процедур; підтримка статус-кво	Ініціація та впровадження змін; здатність долати опір та сприяти трансформації
Методи роботи	Планування, організація, контроль, регламентування	Мотивація, наставництво, натхнення, створення бачення майбутнього
Відповідальність	Виконання встановлених завдань та процедур	Досягнення результатів через вплив на підлеглих та команду
Результат діяльності	Ефективне функціонування організації за встановленими стандартами	Підвищення залученості, розвиток команди, створення умов для інновацій
Ключові якості	Аналітичні здібності, знання нормативної бази, дисциплінованість, організаційні навички	Інтелектуальний рівень, харизма, комунікабельність, вміння приймати ризиковані рішення, стратегічне мислення

Окрім базових відмінностей між управлінням і лідерством, важливо розглянути конкретні стилі кожного підходу. Розуміння стилів дозволяє державним службовцям адаптувати свою поведінку до вимог конкретної ситуації, підвищувати ефективність управління та сприяти розвитку організаційних змін. Табл. 1.2 демонструє порівняння основних стилів управління та лідерства у публічному секторі з прикладами їх практичного застосування.

Таблиця 1.2 – Стилі управління і стилі лідерства у публічному секторі

Параметр	Стилі управління	Приклад застосування	Стилі лідерства	Приклад застосування
Регламентованість	Авторитарний – суворе дотримання правил і процедур	Виконання наказів, контроль дотримання законодавства	Регламентований – детальне регламентування процесів, інструкцій та правил	Державні установи з численними посадовими інструкціями
Колективна участь	Демократичний – участь команди у прийнятті рішень	Обговорення бюджету, планування проектів	Колегіальний – проведення нарад, залучення максимальної кількості працівників	Планові та позапланові засідання колективу
Швидкість реакції	Орієнтований на ситуацію – адаптація до зміни	Керівник реагує на термінові законодавчі зміни	Стиль спринтера – оперативна реакція на зміни, прогнозування розвитку	Миттєве реагування на кризові ситуації у публічному управлінні
Прийняття рішень	Раціональний – ухвалення рішень на основі аналізу даних	Формування звітів та статистичних прогнозів	Об’єктивний – врахування реальних фактів і даних	Прийняття рішень після аналізу негативних та позитивних факторів
Бюрократичність	Формальний – дотримання нормативів та процедур	Робота з документами та звітами	Волокитний – велика кількість паперових процедур	Кадрові справи, погодження документів через декілька рівнів
Фокус на масштабі	Стратегічний – планування та реалізація великих проектів	Створення державних програм	Максималістський – концентрація на масштабних проблемах	Лідер приділяє увагу глобальним реформам, дрібні проблеми ігноруються
Організаційна увага	Адміністративний – організація робочих процесів	Розподіл завдань, контроль ресурсів	Організаторський – фокус на кадрових та планових питаннях	Керівник розподіляє завдання та планує роботу підрозділів
Участь у всьому процесі	Інтегративний – контроль усіх процесів	Координація між департаментами	Клопітливий – залучення у всі аспекти діяльності	Відвідування всіх нарад, контроль кожного підрозділу
Вплив на команду	Через формальні процедури	Виконання правил, оцінка роботи	Через особистий авторитет	Натхнення підлеглих, мотивація досягати цілей

Аналіз порівняльної табл. 1.2 свідчить, що стилі управління у публічному секторі здебільшого орієнтовані на контроль, процедури та стабільність, тоді як стилі лідерства зосереджені на людському чиннику, мотивації та ініціативі. Ефективне функціонування державних органів можливе лише за умови комбінування стилів управління та лідерства, що дозволяє поєднувати дисципліну та структурованість із гнучкістю, натхненням і здатністю до змін. Такий підхід забезпечує не лише стабільне виконання функцій, а й розвиток організаційних змін, підвищення ефективності публічних служб та мотивації персоналу.

Таким чином, еволюція підходів до розуміння лідерства в Україні демонструє поступове розширення теоретичних рамок: від ієрархічних і механістичних моделей до інтегрованих концепцій, що включають адаптивність, стратегічність і здатність ініціювати зміни. Цей розвиток стає базисом для подальших досліджень ефективного лідерства саме в контексті управління організаційними змінами в органах публічної влади, що є предметом подальших розділів роботи.

1.2. Теоретичні основи ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Управління організаційними змінами становить одну з ключових категорій сучасного публічного управління, яка визначає здатність державних інституцій адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, оновлювати структури та механізми власної діяльності, забезпечувати сталість реформ. У цьому контексті високий рівень ефективного лідерства виступає фундаментальним передумовою успішної реалізації трансформаційних процесів. В Україні, де тривають комплексні реформи державної служби, децентралізації та цифровізації, лідерство в органах публічної влади відіграє

роль стратегічного ресурсу, що впливає на якість управління, прийняття рішень і реакцію на зміни.

Ефективне лідерство не може бути зведене до формального управління: воно передбачає синтез управлінських навичок, соціально-психологічних компетенцій та здатності впроваджувати нові підходи в діяльність організації. Такий підхід вимагає використання сучасних теоретичних моделей та практик, розроблених вітчизняними науковцями з урахуванням українських реалій.

Ефективне лідерство в публічному секторі – це здатність керівника не лише керувати діяльністю організації відповідно до регламентів, але й спонукати досягнення результатів, що перевищують очікування, через створення чіткого бачення майбутнього, мотивацію підлеглих і формування довіри. Українські дослідники підкреслюють, що ефективний лідер – це особистість, яка має і формальний авторитет, і здатність впливати на поведінку співробітників задля реалізації стратегічних цілей організації.

Зоряна Гонтар у своїй праці зазначає, що ефективний лідер здатен створити «образ привабливого майбутнього» та донести його до свідомості своїх послідовників, що є важливою умовою успішної реалізації змін. [33]

Справжній лідер повинен характеризуватися низкою ключових якостей:

– дбайливість – здатність враховувати інтереси, думки та успіхи інших осіб;

– адаптивність до невизначених ситуацій – вміння діяти, спираючись на обґрунтовані ризики, керувати конфліктними ситуаціями на певному рівні та мати можливість коригувати свої рішення у разі зміни обставин;

– стійкість – здатність зосереджуватися на поставлених цілях, незважаючи на зовнішні обставини;

– товариськість – вміння уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, вести переговори та виступати перед аудиторією;

– свідомість свого місця в організаційній структурі – здатність уважно вислуховувати думки впливових груп та знати, до кого звертатися за підтримкою;

– почуття гумору – уміння розряджати напружену атмосферу;

– врівноваженість – здатність ефективно керувати в умовах метушні та стресу;

– демонстрація особистого прикладу – здатність слугувати моделлю поведінки для інших;

– орієнтація на майбутнє – розуміння того, як конкретне завдання вписується в загальну стратегію організації та здатність враховувати довгострокові пріоритети навіть при виконанні дрібних завдань.

Ступінь лідерського впливу прямо пропорційна рівню прийняття послідовниками пропонованих лідером дій. Влада та вплив є важливими складовими діяльності лідера, який має прагнути до оптимального поєднання всіх доступних джерел влади, оскільки це є однією з основних умов ефективного лідерства. При цьому лідеру не обов'язково концентрувати в своїх руках адміністративну владу. Варто підкреслити, що влада завжди пов'язана з лідерством. У багатьох випадках лідерство породжує владу і значною мірою забезпечує її, при цьому застосування фізичної сили не є необхідним, хоча лідер може її мати.

Лідерство визначається здатністю формулювати стратегічно важливі для організації цілі, впливати на окремих осіб та групи, використовуючи всі доступні ресурси впливу, і спрямовувати їхні зусилля на досягнення організаційних цілей, реалізацію планів, програм та проєктів.

В. Кучменко і А.Булдиркаєва виділяють, що ефективне лідерство в державному управлінні передбачає поєднання якостей ефективного керівника та лідера, здатних реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати управлінську діяльність відповідно до нових умов [46].

Аналіз поняття «лідер» і сутності лідерства дозволяє зробити висновок, що сучасна державна служба стикається з надзвичайно складними завданнями щодо формування ефективної системи публічного управління. Така система має забезпечувати конкурентні переваги держави через впровадження демократичних принципів управлінської діяльності та верховенства права. В

умовах впливу зовнішнього середовища на діяльність органів влади наявність ефективного лідера, зацікавленого у збереженні організації, захисті її працівників та гарантуванні прав і свобод громадян, є критерієм професійної компетентності. Вміння поєднувати різні стилі лідерства та дотримуватися складових ефективного керівництва сприяє підвищенню престижу державних установ, а якість наданих послуг безпосередньо залежить від результативності роботи лідера.

На сучасному етапі у науковій та управлінській літературі виділяють значну кількість стилів професійного лідерства. Проте для цілей нашого дослідження найбільш релевантними є ті, які визначені Т. Мотренка [56]:

1. Регламентований стиль – передбачає всебічну регламентацію всіх процесів діяльності державних установ за рахунок застосування великої кількості посадових інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, нормативів та інших регламентуючих документів. Використання цього стилю дозволяє максимально ефективно виконувати робочі завдання, проте створює формальний мікроклімат колективу, що в подальшому може призвести до зниження мотивації працівників щодо професійного розвитку та залишення на займаних посадах.

2. Колегіальний стиль – передбачає, що ключовою формою прийняття рішень є колективні збори, планові та позапланові наради. Перевагою такого підходу є залучення максимальної кількості працівників до обговорення, проте автономність у прийнятті рішень практично відсутня. У більшості випадків застосування колегіального стилю має формальний характер, оскільки рішення часто ухвалюються до проведення засідань.

3. Стиль спринтера – дозволяє лідеру оперативно реагувати на зміни завдяки прогнозуванню розвитку організації. Водночас застосування цього стилю є ризиковим, оскільки необдумані дії можуть мати негативні наслідки для діяльності органу.

4. Об’єктивний стиль – передбачає систематичне врахування об’єктивних фактів, особливо тих, що мають негативний характер.

Застосування цього стилю часто призводить до затримок у прийнятті рішень, що зменшує ефективність діяльності лідера та організації в цілому.

5. Волокитний стиль – характеризується високим рівнем бюрократії, коли всі дії потребують письмового підтвердження та дотримання встановлених процедур. Такий стиль є ресурсозатратним та неефективним, оскільки тривалість ухвалення рішень безпосередньо впливає на загальну результативність установи та надання державних послуг. Сьогодні цей стиль досить поширений, що обмежує якість управлінських процесів.

6. Максималістський стиль – зосереджується на масштабних проблемах, ігноруючи дрібні завдання. Як наслідок, незначні проблеми накопичуються та ускладнюють вирішення більш глобальних питань.

7. Організаторський стиль – основна увага приділяється організаційним аспектам роботи: плануванню, розподілу завдань та кадровим питанням. Інші проблеми ігноруються, що ускладнює діяльність службовців і віддаляє державні послуги від громадян.

8. Клопітливий стиль – поєднує численні управлінські риси: лідер прагне бути залученим у всі процеси, відвідує усі наради та контролює роботу всіх підрозділів. Основним недоліком є відсутність пріоритезації завдань за терміновістю та значимістю, що ускладнює ефективне управління.

Розуміння ефективності стилів лідерства є ключовим для підвищення продуктивності державних установ. Застосування певного стилю може по-різному впливати на результативність виконання завдань, мотивацію та залученість персоналу. В табл. 1.3 наведена порівняльна характеристика основних стилів лідерства в публічному секторі з оцінкою їх впливу на ефективність управління та залученість підлеглих.

Як свідчить аналіз табл. 1.3, жоден окремий стиль лідерства сам по собі не забезпечує високої ефективності державної установи. У публічному секторі найбільш результативними є комбіновані підходи, коли лідер поєднує чітке управління процесами з мотивуванням, розвитком команди та здатністю до оперативного реагування.

Таблиця 1.3 – Ефективність різних стилів лідерства у державних установах з урахуванням показників результативності та залученості персоналу

Стиль лідерства	Основні характеристики	Вплив на результативність	Вплив на залученість персоналу	Переваги	Недоліки
Регламентований	Тотальна регламентація процесів, суворе дотримання інструкцій	Висока при виконанні стандартних завдань	Низька – обмежена автономія працівників	Чіткість виконання завдань, дотримання законодавства	Мало мотивації до розвитку, ризик формалізму
Колегіальний	Прийняття рішень через збори, наради	Середня – ефективно при узгодженні колективних рішень	Висока під час активної участі у нарадах	Підвищує командну взаємодію	Мала автономія, рішення часто формальні
Спринтера	Швидка реакція на зміни, прогнозування	Висока у кризових ситуаціях	Середня – потрібне адаптивне залучення	Оперативне реагування на нові виклики	Ризик необдуманих рішень
Об’єктивний	Орієнтація на факти, аналіз даних	Середня – точні, але повільні рішення	Низька – мало уваги команді	Висока точність та мінімізація помилок	Втрата часу, низька гнучкість
Волокитний	Бюрократичний підхід, письмове оформлення всіх дій	Низька – затримки в процесах	Низька – обмежена комунікація	Дотримання формальностей	Затрати часу, низька продуктивність
Максималістський	Фокус на масштабних проблемах	Середня – великі проекти вирішуються швидко	Середня – дрібні завдання ігноруються	Ефективне рішення глобальних проблем	Накопичення дрібних проблем, потенційні конфлікти
Організаторський	Орієнтація на організаційні питання та планування	Висока – чітке планування та розподіл ресурсів	Низька – ігнорування людського чинника	Ефективна координація роботи	Відсутність уваги до мотивації
Клопітливий	Активне залучення у всі процеси, контроль	Середня – високий контроль, але перевантаження	Середня – увага до всіх аспектів роботи	Всебічний контроль та присутність	Перевантаження, відсутність пріоритезації

Такий підхід дозволяє забезпечити одночасно високу результативність виконання завдань та залученість персоналу, що є ключовим для успішного управління організаційними змінами та підвищення ефективності державних установ. Справжній лідер повинен вміти комбінувати різні стилі, адекватно реагуючи на конкретні умови, що склалися у певний період, та забезпечуючи баланс між організаційною дисципліною, мотивацією працівників і досягненням стратегічних цілей.

Таким чином, описані стилі лідерства дозволяють усвідомити, що ефективне керівництво державними установами передбачає вміння поєднувати різні стилі залежно від ситуації, кадрового складу та конкретних управлінських завдань. Тільки така комбінована стратегія дозволяє лідеру досягти максимальної результативності у сфері публічного управління.

Отже, ефективний лідер на державній службі – це особистість, яка своєю поведінкою надихає підлеглих досягати кращих результатів, ніж існуючий стан справ. Ефективність лідерства проявляється не лише у здатності бути прикладом, а й у вмінні аналізувати ситуацію, швидко вирішувати проблеми, брати на себе відповідальність, розвивати підлеглих та дотримуватися високих моральних стандартів.

Ефективне лідерство в органах публічної влади не обмежується формальними обов’язками, а включає розвиток комплексних компетентностей. Основними з них є: стратегічне мислення, комунікаційні навички, емоційна стійкість, здатність до прийняття рішень в умовах неоднозначності, а також готовність до неперервного навчання.

Професійний розвиток державних службовців має ґрунтуватися на системі навчання, яка включає розвиток лідерських навичок як складової частини компетентностей сучасного управлінця. Це підтверджують дослідження Чечель А., що розглядають адаптивне лідерство як компонент професійного розвитку кадрів, що є важливим для реагування на зміни в умовах війни та постійної невизначеності [75].

Адаптивне лідерство є моделлю лідерської діяльності, вперше

запропонованою Р. Хейфецом, А. Грашоу та М.Лінскі, які визначають його як процес мобілізації групи людей для ефективного вирішення складних завдань з метою досягнення позитивного результату [8; 12]. Даний підхід передбачає застосування методів та стратегій, які не завжди використовуються в традиційних умовах розвитку лідерства; значна частина цих методів формується саме у процесі адаптаційних змін і згодом інтегрується у повсякденну практику лідерів.

Використання адаптивного підходу є особливо доцільним в умовах дестабілізації управлінських процесів, невизначеності сценаріїв розвитку подій або відсутності напрацьованих моделей прийняття рішень для конкретної ситуації. Застосування інноваційних моделей управління, пошук яких вже протягом більше ніж десятиріччя здійснюється вченими різних галузей, пов’язане з певними ризиками, оскільки воно може посилювати деструктивні процеси, що виникають в умовах нестабільності.

Умовно всі інноваційні моделі можна поділити на технічні та адаптивні, виходячи з фокусу на проблемі, яку вони покликані вирішувати. Технічні моделі передбачають розробку чіткого підходу або алгоритму дій і для їх впровадження зазвичай необхідна участь одного або кількох експертів із підтвердженою репутацією надійного партнера. Такі моделі, як правило, дозволяють вирішувати проблеми механічного або рутинного характеру[70].

Адаптивні моделі, натомість, не мають усталених правил або процедур, оскільки кожна з них спрямована на розв’язання унікальної управлінської проблеми. Часто формулювання проблеми є нечітким, а технічні рішення відсутні. У таких умовах досвід адаптивного лідерства стає особливо важливим. Адаптивний лідер спочатку сприяє чіткому визначенню проблеми, а потім мобілізує колектив для розробки та впровадження можливих рішень. Саме подібні завдання останнім часом стають пріоритетними для державних службовців та представників органів місцевого самоврядування в Україні.

Розвиток лідерства в публічному секторі також має нормативно-правову основу. У сучасних умовах для забезпечення ефективного лідерства необхідні

спеціальні вимоги до кандидатів на керівні посади, що включають не лише професійні знання, а й лідерські компетентності, здатність до змін та стратегічного мислення. Удосконалення механізмів відбору та підготовки управлінців сприятиме формуванню системи, здатної ефективно підтримувати організаційні зміни [65]. Важливо також підкреслити, що формування ефективного лідерства має проходити у контексті сучасних викликів – глобалізації, цифровізації та змін суспільних очікувань, що впливає на уявлення про роль керівника як агента змін.

Філіппова В.Д., Фролова М.Е. вважають, що **е**фективне лідерство виступає ключовим чинником управління змінами, оскільки саме лідери формують бачення трансформації, мотивують персонал до участі в процесі реформ та здійснюють адаптацію організаційної культури до нових вимог. Лідер – це інструмент впливу на культурні, структурні та поведінкові аспекти організації, що важливо для подолання опору змінам [71].

У наукових джерелах підкреслюється, що ситуаційне лідерство сприяє інноваціям, гнучкості, залученню співробітників і створенню сприятливого робочого середовища, що, своєю чергою, підвищує ефективність публічного управління та результативність організаційних змін [46].

Дослідження також показують, що поєднання традиційних управлінських функцій та лідерських компетентностей дозволяє досягати більш високих результатів у впровадженні змін, оскільки створює баланс між контролем, стабільністю та адаптацією.

Ефективне лідерство в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади України є складним соціально-управлінським явищем, що включає як індивідуальні компетентності керівника, так і інституційні механізми їх розвитку. Теоретичні підходи до лідерства комбінують класичні риси, ситуативну адаптивність і трансформаційні моделі, які здатні забезпечувати успішне управління змінами.

Розвиток ефективного лідерства в Україні потребує інтеграції сучасних підходів у систему підготовки управлінців, удосконалення нормативного

забезпечення та стимулювання інноваційної культури в публічних організаціях. Лідер у публічному секторі має бути не лише адміністратором, але й агентом змін, здатним створювати стратегічне бачення, мотивувати персонал і ефективно адаптувати організацію до нових викликів.

Отже, ефективне лідерство в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади України є складним соціально-управлінським явищем, що включає як індивідуальні компетентності керівника, так і інституційні механізми їх розвитку. Теоретичні підходи до лідерства комбінують класичні риси, ситуативну адаптивність і трансформаційні моделі, які здатні забезпечувати успішне управління змінами.

Розвиток ефективного лідерства в Україні потребує інтеграції сучасних підходів у систему підготовки управлінців, удосконалення нормативного забезпечення та стимулювання інноваційної культури в публічних організаціях. Лідер у публічному секторі має бути не лише адміністратором, але й агентом змін, здатним створювати стратегічне бачення, мотивувати персонал і ефективно адаптувати організацію до нових викликів.

1.3. Методологія дослідження ефективності лідерських стратегій у публічному секторі

Дослідження ефективності лідерських стратегій у публічному секторі України потребує чітко сформульованої методологічної основи, яка забезпечує системність, об’єктивність і наукову обґрунтованість результатів. Методологія такого дослідження повинна визначати логіку вибору наукових методів, процедури збору даних, способи їх аналізу та інтерпретації, а також критерії оцінювання ефективності лідерських практик у контексті організаційних змін і трансформацій публічного управління.

У сучасних умовах реформ та викликів, зокрема цифровізації,

децентралізації і військових дій, актуалізується потреба у вдосконаленні наукових підходів до вивчення лідерства як ключового чинника інституційних змін. Методологія такого дослідження повинна поєднувати загальнонаукові та спеціальні методи, що дозволяють інтегрувати якісні й кількісні дані для комплексного аналізу лідерства в публічному секторі.

Методологічні засади дослідження лідерства були сформульовані в працях таких науковців, як Р. Каттелл та Г. Стайс, які розглядали феномен лідерства крізь призму виявлення та аналізу специфічних особистісних якостей індивіда. Їхній підхід ґрунтувався на ідеї, що ефективне лідерство зумовлюється наявністю певного комплексу індивідуально-психологічних характеристик, які забезпечують здатність особи впливати на інших та спрямовувати їхню діяльність на досягнення спільних цілей.

Серед вітчизняних дослідників значний внесок у розвиток теорії та практики лідерства в системі публічного управління зробили Л. Антонова, А. Рачинський, Н. Гончарук, І. Сурай, М. Пірен, Л. Пашко та інші. Дослідження зазначених авторів мають важливе теоретичне й практичне значення для процесів реформування публічної служби та реалізації політики децентралізації, оскільки сприяють підвищенню загальної ефективності публічного управління, формуванню високопрофесійних управлінських команд державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування.

У численних наукових працях і публікаціях досить широко представлені проблеми, пов’язані з управлінням персоналом та професіоналізацією державної служби і служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, висвітлюються питання професійного розвитку державних службовців, специфіка формування та функціонування системи підготовки і перепідготовки кадрів для органів місцевого самоврядування, а також нормативно-правові засади їх діяльності та напрями подальшого вдосконалення [66].

У межах дослідження ефективності лідерських стратегій застосовуються

як кількісні, так і якісні методи збору даних.

1. Опитування та анкетування – використовуються для збору первинної інформації від керівників і працівників органів публічної влади щодо їхнього сприйняття лідерських практик, рівня задоволеності управлінськими рішеннями, мотивації персоналу та результатів організаційних змін. Соціологічний інструментарій включає стандартизовані анкети з використанням шкал Лайкерта, що дозволяє кількісно оцінити рівень ефективності окремих лідерських стратегій.

Застосування цих методів дає змогу виявити кореляційні зв’язки між використанням певних лідерських практик (участь персоналу в прийнятті рішень, відкриті комунікації, стратегічне бачення) та показниками ефективності організаційних процесів, зокрема рівнем довіри до керівництва та продуктивністю діяльності [63].

2. Експертні оцінки – залучення групи практиків та науковців з публічного управління, державних службовців вищої категорії для аналізу ефективності лідерських стратегій за заздалегідь визначеними критеріями. До таких критеріїв належать стратегічність рішень, адаптивність до змін, етичність управлінської поведінки та результативність впроваджених реформ.

Базовим компонентом експертної оцінки є аналіз управлінських кейсів і стратегічних рішень, що дозволяє узагальнити практичний досвід та сформувати рекомендації щодо вдосконалення лідерських підходів у публічному секторі.

3. Контент-аналіз документів та звітності – метод дозволяє аналізувати офіційні документи, стратегічні плани, звіти про результати діяльності органів публічної влади, нормативно-правові акти щодо кадрової політики та управлінських ініціатив. Даний метод дозволяє встановити відповідність між задекларованими лідерськими стратегіями та фактичними результатами управлінської діяльності.

Такі підходи до збору даних базуються на широкому спектрі джерел і сприяють систематичному формуванню масиву даних, що є

репрезентативними

Таким чином, використання комплексного підходу до збору та аналізу даних дозволяє всебічно оцінити ефективність лідерських стратегій у системі публічного управління України. Поєднання кількісних і якісних методів сприяє формуванню репрезентативного масиву даних та підвищує наукову обґрунтованість висновків.

Методологічну основу дослідження ефективності лідерських стратегій у публічному секторі становить синтез загальнонаукових (логічний, системний, аналізу і синтезу) та спеціальних методів (соціологічні, порівняльні, експертні оцінки), які забезпечують системний підхід та глибоке розуміння предмета дослідження.

Системний підхід у публічному управлінні розглядає організацію як цілісну систему взаємопов’язаних елементів, де зміни у одній частині впливають на всю систему в цілому. Таким чином, управління змінами має здійснюватися не фрагментарно, а через цілісне розуміння взаємозв’язків між стратегічними цілями, інституційними механізмами та поведінковими реакціями співробітників. [72].

Системний аналіз показує, що органи з високим рівнем інтеграції лідерських практик у внутрішні процеси мають кращі показники результативності: ефективніше здійснюють координацію, вирішують конфліктні ситуації та забезпечують адаптацію до змін [72].

Системне лідерство передбачає інтеграцію лідерських практик у внутрішні процеси організації, спрямоване на забезпечення узгодженості стратегічних цілей, людського потенціалу, комунікаційних процесів, культури та інституційних механізмів. Лідер у такому контексті стає агентом змін, що спонукає організацію до адаптації, інновацій та сталого розвитку [72].

Системний підхід дозволяє інтегрувати взаємопов’язані аспекти управління змінами: стратегічне планування, комунікації, адаптацію персоналу та оцінювання результатів. Без такого інтегрованого підходу зміни ризикують бути фрагментарними або недостатньо узгодженими з

інституційними цілями. Аналіз ефективності системного методу лідерства у процесі організаційних змін в органах публічної влади в Україні дозволяє зробити такі висновки [72]:

1. Системне лідерство є необхідним для ефективного управління змінами, оскільки воно охоплює стратегічне бачення, комунікації, мотивацію та взаємодію інституційних механізмів.

2. Організації з розвиненими системними лідерськими практиками демонструють вищу результативність у впровадженні змін.

3. Результативність змін напряму залежить від рівня комунікаційної відкритості та інтеграції персоналу у процес змін.

4. В органах публічної влади України існують структурні бар'єри на шляху до впровадження системного лідерства, зокрема недостатня формалізація механізмів змін та слабка інтеграція стратегічного планування.

Синергетика як науковий напрям описує явища самоорганізації, нелінійної взаємодії, нелінійних динамічних процесів, що виникають у складних відкритих системах під впливом зовнішніх і внутрішніх детермінант. У контексті публічного управління такі процеси мають особливу важливість, оскільки органи влади функціонують у складних середовищах, що постійно змінюються. У контексті лідерства це означає, що ефективні стратегії не лише координують дії окремих співробітників, але й створюють синергетичний ефект, підвищуючи адаптивність, інноваційність та здатність організації відповідати на зовнішні виклики [42].

Синергетичний аналіз виявив, що взаємодія між трансформаційними та адаптивними стратегіями породжує синергетичний ефект, що позитивно впливає на інноваційність та мотивацію персоналу.

Синергетичний метод у лідерстві базується на таких концептуальних положеннях:

1. Нелінійні взаємодії – зміни не є прямолінійним результатом окремих дій, а виникають через множинні взаємодії між агентами управління.

2. Самоорганізація – здатність системи самостійно формувати нові

структури та моделі поведінки у відповідь на впливи.

3. Критичні точки переходу (bifurcation points) – моменти, які визначають напрям подальшого розвитку організації.

4. Синергетичний ефект – сумарний результат взаємодій, що перевищує просту суму індивідуальних впливів.

Синергетичний підхід дає змогу пояснити, чому деякі органи публічної влади успішно впроваджують зміни, тоді як інші – ні. Це зумовлено не стільки характером окремих дій, скільки здатністю системи породжувати нові якості через взаємодію. Тобто, ефективне лідерство – це не лише управлінські рішення, а здатність створювати такі умови, за яких система реагує на зміни самоорганізовано [42**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

Функціональний метод розглядає лідерство як сукупність функцій, що забезпечують координацію дій, стратегічну спрямованість та реалізацію змін. Відповідно до цього підходу, лідерська діяльність дозволяє не лише описати функції лідерства, але й вимірювати їх внесок у результати змін [42]:

1. Стратегічне планування та формулювання цілей;
2. Комунікація змін та мотивація персоналу;
3. Координація та прийняття рішень;
4. Моніторинг і оцінювання результатів.

Функціональний метод дозволяє розглядати лідерство не як абстрактну характеристику, а як сукупність конкретних управлінських функцій, що забезпечують управління змінами. Такий підхід дає змогу: розподіляти ролі та відповідальність у процесі змін; вимірювати якість кожної функції; виявляти «вузькі місця» в управлінській роботі.

У дослідженні ефективності лідерства важливо враховувати методологічні підходи, що розглядають ефективність публічного управління як результат комплексної взаємодії лідерських дій, організаційних структур та контекстуального середовища. Зокрема, дослідження сучасних підходів до оцінки ефективності публічного управління пропонує використовувати різні методики, включаючи цільовий підхід, критерії оцінювання результативності

та інтегровані системи показників. Такий підхід відображає методологічно обґрунтовану комплексну оцінку діяльності публічних органів та рівня реалізації стратегічних управлінських цілей [31].

Цільовий метод лідерства як підхід ґрунтується на чіткій орієнтації лідера на досягнення конкретних цілей, що узгоджені зі стратегічними пріоритетами організації. Такий підхід охоплює планування, мотивацію, координацію та оцінювання результатів; передбачає узгодження завдань з місією організації та моніторинг їх досягнення через систему індикаторів результативності.

Таким чином, загальнонаукові методи застосовуються для формування теоретичних категорій, конструювання моделей лідерства та ідентифікації основних факторів ефективності. Так, системний підхід дозволяє розглядати організацію як сукупність взаємопов’язаних елементів. Аналіз і синтез використовуються для структурування масиву теоретичної літератури та виділення окремих аспектів лідерських стратегій у публічному секторальному контексті. Спеціальні методи включають соціологічні опитування, експертні оцінки, контент-аналіз, а також використання послідовних процедур збору та обробки даних. Такі методи дозволяють отримати емпіричну інформацію про вплив лідерських стратегій на діяльність органів влади й оцінити їхню дієвість у реальних умовах []74.

Класичні теоретичні підходи до лідерства орієнтовані на визначення сукупності рис та поведінкових характеристик, які відрізняють лідера від менеджера. Зокрема, ці підходи підкреслюють роль особистісних якостей – інтелекту, харизми, уміння мотивувати та комунікувати – як передумови ефективного впливу на підлеглих. У публічному секторі ці якості мають адаптуватися до вимог прозорості, підзвітності та служіння суспільству [48].

Сучасні українські дослідження активно використовують концепцію ситуативного лідерства, яка передбачає, що лідер має адаптувати свій стиль залежно від конкретних умов та контексту діяльності [25**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Такі моделі дозволяють забезпечувати гнучкість

управління та сприяють творчому мисленню серед працівників. Саме гнучкість та адаптивність виділено як ключові чинники підвищення результативності публічного управління в умовах нестабільності [50].

Трансформаційне лідерство фокусується на створенні й підтримці цілісного бачення майбутнього, сприянні інноваційному мисленню та надиханні працівників до самостійної участі в процесі змін. Українські науковці зазначають, що трансформаційні практики є особливо актуальними в умовах реформ та цифрових трансформацій, оскільки вони сприяють формуванню колективної ідентичності та підвищенню залученості персоналу.

На основі аналізу методологічних засад дослідження ефективності лідерства в публічному секторі України можна сформулювати наступні висновки:

Ефективне дослідження лідерських стратегій у сучасних умовах (цифровізація, децентралізація, воєнний стан) базується на синтезі загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяє інтегрувати якісні та кількісні дані для глибокого аналізу лідерства як ключового чинника інституційних змін. Системний підхід розглядає публічний орган як цілісну систему, де лідерство інтегрується у внутрішні процеси для забезпечення узгодженості стратегічних цілей, комунікацій та корпоративної культури. Організації з високим рівнем системного лідерства демонструють кращу результативність та адаптивність до змін. Синергетичний підхід описує нелінійні взаємодії та процеси самоорганізації у складних середовищах. Ефективне лідерство в цьому контексті полягає у здатності створювати умови, за яких система реагує на виклики самоорганізовано, що породжує синергетичний ефект у мотивації та інноваційності персоналу. Функціональний та цільовий методи дозволяють декомпозувати лідерську діяльність на конкретні управлінські функції (планування, координація, моніторинг) та оцінювати їхній внесок у досягнення стратегічних пріоритетів через систему індикаторів результативності.

Для отримання об’єктивної інформації про дієвість лідерських практик

застосовується поєднання таких інструментів: соціологічні опитування та анкетування для оцінки сприйняття персоналом управлінських рішень та рівня довіри до керівництва; експертні оцінки, що базуються на аналізі управлінських кейсів за критеріями адаптивності, стратегічності та етичності; контент-аналіз документів, який дозволяє верифікувати відповідність задекларованих стратегій фактичним результатам діяльності органів влади.

Висновки до першого розділу

На основі проведеного дослідження теоретико-методологічних засад ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади можна зробити наступні узагальнені висновки:

1. Теоретичний аналіз показав, що в українській науковій думці відбулася суттєва трансформація поглядів на природу лідерства в публічному секторі. Відбувся перехід від традиційної адміністративно-командної моделі, де лідер розглядався як суто ієрархічний керівник, до концепцій трансформаційного та адаптивного лідерства. Сучасний лідер у системі публічного управління визначається не лише через особистісні риси, а насамперед як стратегічний агент змін, здатний формувати візію майбутнього та надихати персонал на впровадження інновацій в умовах високої невизначеності.

2. Методологія вивчення лідерських стратегій базується на синтезі загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволяє забезпечити об’єктивність та системність висновків. Доведено, що найбільш релевантними для аналізу публічного сектору є: системний підхід, що розглядає організацію як цілісну структуру, де лідерські практики інтегровані в усі внутрішні процеси – від стратегічного планування до комунікацій. Синергетичний підхід, що дозволяє пояснити здатність системи до самоорганізації та виникнення додаткового позитивного ефекту через нелінійну взаємодію агентів управління. Функціональний та цільовий методи, що орієнтують

лідера на досягнення конкретних індикаторів результативності та чіткий розподіл управлінських ролей у процесі трансформацій.

3. Встановлено, що ефективність організаційних змін в органах публічної влади безпосередньо залежить від обраної лідерської стратегії. Системне лідерство виступає необхідною умовою для подолання структурних бар'єрів та опору персоналу. Виявлено, що органи влади з розвиненими лідерськими практиками демонструють вищу результативність у впровадженні реформ завдяки високому рівню комунікаційної відкритості та залученості співробітників у процес прийняття рішень.

4. Дослідження підкреслює, що в умовах сучасних викликів (цифровізація, децентралізація, воєнний стан) вимоги до лідерських якостей адаптуються до стандартів прозорості, етичності та підзвітності суспільству. Гнучкість та здатність до ситуативного управління визначені як ключові чинники підвищення інституційної спроможності органів влади в умовах нестабільності.

Отже, теоретико-методологічний аналіз підтверджує, що ефективне лідерство є не абстрактною категорією, а динамічною системою управлінських впливів. Воно формує фундамент для успішної трансформації публічної служби, забезпечуючи перехід від бюрократичного управління до сервісно-орієнтованого та інноваційного розвитку. Результати аналізу закладають підґрунтя для подальшого практичного дослідження лідерського потенціалу в конкретних органах публічної влади.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Порівняльний аналіз моделей лідерства в публічному управлінні: вітчизняний та зарубіжний досвід

Публічне управління в сучасному світі проходить через глибокі трансформації під впливом глобалізації, технологічних змін, зростання вимог громадянського суспільства й необхідності підвищення ефективності державних інститутів. У таких умовах проблема лідерства є одним із ключових чинників, що визначають результативність реформ та змін у публічному секторі. Лідерські моделі стали предметом інтенсивного дослідження як в українській, так і в зарубіжній науковій літературі. Водночас відчувається потреба в порівняльному аналізі цих моделей, оскільки кожна з них містить як загальні, так і контекстуальні елементи, притаманні певним адміністративним системам.

Лідерство в публічному управлінні є одним із ключових факторів забезпечення ефективності державних інститутів, досягнення стратегічних цілей та реалізації суспільних політик. У сучасних умовах глобальних трансформацій, цифровізації та складних суспільних викликів вивчення моделей лідерства у публічному секторі набуває особливої актуальності. Воно обумовлене необхідністю підвищення адаптивності, інноваційності та результативності державних службовців та управлінських команд.

У сучасній теорії публічного управління лідерство розглядається як багатоаспектний конструкт, зміст якого варіюється залежно від політико-адміністративної культури, інституційного середовища та вектора державних

реформ. Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних моделей дозволяє виокремити ключові траєкторії розвитку лідерського потенціалу, необхідного для управління організаційними змінами.

Зарубіжний досвід, зокрема країн ОЕСР та ЄС, демонструє поступову відмову від жорстких бюрократичних моделей на користь гнучких концепцій.

1. Модель «Мотивація державної служби» або «Мотивація до публічної служби» Public Service Motivation (PSM) була концептуалізована та науково обґрунтована американським дослідником Джеймсом Л. Перрі у 1996 році як теоретичний підхід до пояснення специфіки мотивації осіб, які працюють у публічному секторі [15]. В основі моделі лежить припущення, що державні службовці керуються не лише матеріальними або кар'єрними стимулами, а й внутрішніми ціннісними орієнтаціями, пов'язаними зі служінням суспільству. Автор розробив шкалу PSM, що включає шість концептуально обґрунтованих компонентів: участь у формуванні політики; відданість загальному благу; громадянський обов'язок; прагнення справедливості; самопожертва; співчуття. Модель зосереджена на психометричній надійності та валідності PSM-шкали, що створює можливості для подальших емпіричних досліджень лідерства в публічному секторі.

PSM розширює концепт теорії лідерства в публічному управлінні через мотивацію наступним чином [16]:

1. Поєднує мотиваційний та лідерський виміри. PSM є передумовою ефективної лідерської поведінки: лідери з високим рівнем мотивації до державної служби частіше демонструють поведінку, що відповідає цінностям публічного сектору, зокрема орієнтацію на загальне благо та етичність. Це резонує з трансформаційними та адаптивними моделями лідерства, що підкреслюють ціннісні аспекти та мотивацію.

2. Узагальнює складові мотивації, які можна інтегрувати в сучасні моделі лідерства як фактори поведінкової ефективності менеджерів у публічній сфері, що важливо при зіставленні з моделями, де мотиваційні складові менш виражені. Зарубіжні моделі (трансформаційне, адаптивне,

ситуативне лідерство) підкреслюють ціннісні і мотиваційні детермінанти, а PSM-шкала надає емпіричний інструмент для їх вимірювання, що робить аналіз лідерства більш кількісно ґрунтовним.

У межах сучасного зарубіжного наукового дискурсу значну увагу приділено пошуку комплексних моделей лідерства, здатних враховувати багатовимірність управлінських процесів у публічному секторі. Однією з таких моделей є концепція інтегрованого лідерства, запропонована С. Фернандесом, Юн Джік Чо та Дж. Л. Перрі [20].

На відміну від традиційних підходів, які зосереджуються на окремих стилях лідерства (трансформаційному, транзакційному або ситуативному), інтегроване лідерство розглядається як сукупність взаємодоповнюючих лідерських ролей, що реалізуються на різних рівнях публічної організації. Автори виокремлюють п’ять ключових вимірів цієї моделі: орієнтацію на завдання, орієнтацію на міжособистісні відносини, орієнтацію на зміни, орієнтацію на різноманіття та орієнтацію на доброчесність.

Емпіричною базою дослідження стали дані федеральних органів влади США, зокрема результати Federal Human Capital Survey та інструменту Program Assessment Rating Tool. Отримані результати свідчать про наявність статистично значущого позитивного зв’язку між рівнем інтегрованого лідерства та ефективністю діяльності публічних програм [20]. Це підтверджує тезу про те, що результативність публічного управління залежить не від домінування одного стилю лідерства, а від їх збалансованого поєднання.

Отже, Public Service Motivation визначається як схильність індивіда діяти в інтересах суспільства та держави, мотивована альтруїстичними, етичними та громадянськими цінностями [15]. На відміну від приватного сектору, де домінують інструментальні стимули (заробітна плата, бонуси), у публічному управлінні ключову роль відіграють нематеріальні мотиви.

Дж. Л. Перрі, Л. Р. Вайз зосереджують увагу не на одному стилі лідерства, а на комплексній моделі, що інтегрує різні ролі лідера, які виконуються разом як менеджерами, так і співробітниками у публічних організаціях [16].

Інтегроване лідерство у публічному управлінні автори визначають як сукупність п’яти ключових ролей, які здійснюються колективно в межах організації:

– task-oriented leadership – орієнтація на завдання й результат,

– relations-oriented leadership – увага до міжособистісних відносин у команді,

– change-oriented leadership – здатність вести зміни,

– diversity-oriented leadership – врахування різноманіття груп/персоналу,

– integrity-oriented leadership – лідерство, що базується на принципах доброчесності та етичності.

Ця модель виходить за рамки традиційних підходів, що концентруються лише на трансформаційному або ситуативному лідерстві, і пропонує системний, багатовимірний погляд на лідерство як соціальний процес у публічному секторі.

Модель PSM має безпосереднє значення для дослідження лідерства, оскільки вона формує ціннісну основу управлінської поведінки публічних лідерів. Лідери з високим рівнем PSM демонструють [17]:

– орієнтацію на етичне управління;

– прозорість та підзвітність;

– підвищену відповідальність перед громадянами;

– схильність до трансформаційного та службового (servant leadership) стилів лідерства.

У контексті трансформації системи публічного управління в Україні модель Public Service Motivation є особливо актуальною, оскільки вона може слугувати основою для:

– формування нових стандартів державної служби;

– розвитку лідерських компетентностей;

– підвищення мотивації публічних управлінців у період реформ та кризових викликів.

2. Трансформаційне лідерство в публічному управлінні

Трансформаційне лідерство є однією з найбільш досліджуваних та концептуально розвинених моделей сучасної теорії лідерства. Його наукові засади були сформульовані Б. Бассом [3] на основі ідей Дж. Бернса [5], а згодом доповнені працями Дж. Коттера [10], який акцентував увагу на ролі лідерства у процесах організаційних змін. У межах цієї моделі лідерство розглядається як здатність керівника не лише координувати діяльність підлеглих, а й глибоко трансформувати організаційну культуру, цінності та поведінкові установки персоналу.

Ключовою характеристикою трансформаційного лідерства є орієнтація на надихання та інтелектуальну стимуляцію підлеглих. За Б. Бассом [3], трансформаційний лідер формує привабливе бачення майбутнього, мотивує співробітників виходити за межі формальних обов'язків та сприяє розвитку їхнього професійного й особистісного потенціалу. Інтелектуальна стимуляція, у свою чергу, передбачає заохочення критичного мислення, відкритість до нових ідей та готовність до перегляду усталених управлінських практик.

У контексті публічного управління дана модель набуває особливої значущості, оскільки державні організації функціонують в умовах складних регуляторних обмежень, суспільного тиску та необхідності реалізації масштабних реформ. Трансформаційне лідерство дозволяє подолати інерційність бюрократичних структур шляхом формування спільної місії, орієнтованої на публічний інтерес, та підвищення рівня залученості державних службовців до процесів змін.

Дослідження зарубіжних науковців свідчать, що саме трансформаційне лідерство демонструє найвищу ефективність у впровадженні організаційних змін, зокрема в публічному секторі. Воно позитивно корелює з рівнем організаційної відданості, довіри до керівництва, інноваційної активності та результативності державних програм. У працях Дж. Коттера [10] підкреслюється, що успішні зміни неможливі без лідерів, здатних створювати відчуття необхідності змін, мобілізувати персонал та закріплювати нові цінності в організаційній культурі.

У межах сучасних зарубіжних досліджень публічного управління спостерігається відхід від індивідуалістичних моделей лідерства на користь колективних та процесно-орієнтованих підходів. Однією з концептуально значущих у цьому контексті є модель трансформуючого лідерства, запропонована Н. Робертс та Дж. Бредлі [19]. На відміну від класичного трансформаційного лідерства у трактуванні Б. Басса, дана модель акцентує увагу не на особистісних якостях окремого лідера, а на лідерстві як процесі колективної дії та взаємодії.

Автори розглядають трансформуюче лідерство як динамічний процес, у межах якого різні актори публічного управління – керівники, службовці, громадські організації, стейкґолдери – спільно формують бачення, мобілізують ресурси та реалізують зміни. Таким чином, лідерство перестає бути функцією формальної посади і постає як соціальний процес, розподілений між учасниками управлінської взаємодії.

Ключовою характеристикою цієї моделі є орієнтація на публічну цінність та спільне благо. На думку Н. Робертс та Дж. Бредлі [19], трансформуюче лідерство реалізується насамперед у складних, «злих» проблемах публічного управління, де традиційні ієрархічні механізми управління виявляються неефективними. У таких умовах вирішальну роль відіграють діалог, співпраця, довіра та здатність до колективного навчання.

У порівняльному аспекті дана модель суттєво відрізняється від класичних стилів лідерства. Якщо трансформаційне лідерство Б. Басса зосереджується на впливі харизматичного лідера на підлеглих, то трансформуюче лідерство у трактуванні Н. Робертса та Дж. Бредлі передбачає децентралізацію лідерських функцій та залучення широкого кола учасників до процесу прийняття рішень. Це зближує його з концепціями shared leadership – розподілене лідерство (або спільне лідерство), collaborative governance – колаборативне врядування (або урядування на засадах співпраці) та network leadership – мережеве лідерство, що активно розвиваються у західній науці публічного управління.

Емпіричні приклади, наведені авторами, демонструють, що саме колективний характер лідерства забезпечує сталість і легітимність управлінських рішень у публічному секторі. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадян, посиленню горизонтальних зв'язків між організаціями та формуванню культури спільної відповідальності.

У контексті порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду слід зазначити, що українська наукова традиція переважно зосереджується на персоніфікованих моделях лідерства та ролі керівника як центральної фігури управління. Натомість підхід Н. Робертса та Дж. Бредлі демонструє інституційно зрілий західний підхід, у якому лідерство розглядається як властивість системи публічного управління, а не окремої особи.

Водночас застосування трансформаційного лідерства в публічному управлінні має певні обмеження. Зокрема, його ефективність значною мірою залежить від інституційного середовища, рівня автономії керівника та готовності персоналу до змін. У системах з домінуванням жорсткої ієрархії та формалізованих процедур потенціал цієї моделі може реалізовуватися неповною мірою.

Трансформаційне лідерство, що базується на зміні ціннісних орієнтирів підлеглих та створенні спільного бачення майбутнього, стало фундаментом для модернізації провідних світових корпорацій та державних інституцій. Хоча основні компоненти цього стилю – ідеалізований вплив, інтелектуальна стимуляція та індивідуальний підхід – є універсальними, їхня практична реалізація суттєво різниться залежно від національного менталітету, корпоративної культури та економічних умов країни. Вивчення зарубіжних кейсів дозволяє виділити найбільш успішні стратегії трансформації, що можуть бути адаптовані до вітчизняних реалій.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду трансформаційного лідерства

Регіон / Країна	Ключові особливості застосування	Відомі приклади (Кейси)	Результативність та вплив
США	Акцент на індивідуалізмі, особистій харизмі лідера та заохоченні ризику. Лідер сприймається як візіонер, що ламає статус-кво	Сатья Наделла (Microsoft), Джефф Безос (Amazon)	Швидке масштабування бізнесу, технологічний прорив, зміна застарілих корпоративних культур на гнучкі (Agile)
Японія	Поєднання трансформаційного стилю з традиційним колективізмом. Лідер фокусується на гармонії (Wa) та довгостроковій лояльності працівників	Карлос Гон (Nissan) (період відновлення), Кодзі Сато (Toyota)	Виведення компаній із глибоких криз, успішна інтеграція західних методів управління в східний менталітет
Європейський Союз (Німеччина, Франція)	Соціально-орієнтований підхід. Трансформація відбувається через колективне обговорення та сталий розвиток (ESG-принципи)	Пол Полман (Unilever)	Підвищення екологічної відповідальності бізнесу, стабільне зростання за рахунок довіри стейкхолдерів
Скандинавські країни	Егалітарність (рівність). Лідер виступає як коуч та фасилітатор, мінімізуючи ієрархію та стимулюючи творчу свободу	Кейси компаній Spotify, IKEA	Високий рівень задоволеності працівників, лідерство в інноваційному секторі та дизайні
Південно-Східна Азія (Тайвань, Індія)	Акцент на наставництві та високих моральних стандартах. Лідер як «старший член сім'ї», що дбає про розвиток кожного	Індра Нуї (PepsiCo), державні органи Тайваню	Формування високої організаційної прихильності та альтруїстичної поведінки службовців

Підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що трансформаційне лідерство є «м’якою силою», що здатна забезпечити організації конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі. Зарубіжний досвід демонструє: успіх трансформації залежить не від копіювання західних моделей, а від вміння лідера поєднати глобальну візію з місцевим культурним контекстом. Для України цей досвід є важливим, оскільки він пропонує перехід від авторитарних методів управління до стратегій, що базуються на довірі, розвитку людського капіталу та інноваційному мисленні.

Таким чином, трансформаційне лідерство виступає однією з найбільш перспективних моделей для модернізації публічного управління. Її імплементація може сприяти розвитку партнерських форм управління, підвищенню інклюзивності прийняття рішень та ефективнішому реагуванню на комплексні суспільні виклики. У порівнянні з іншими підходами, воно забезпечує не лише короткострокове підвищення ефективності, а й довгострокові культурні та ціннісні зміни, що є критично важливими для сталого розвитку державних інституцій.

3. Розподілене лідерство в публічному управлінні: скандинавський досвід

Розподілене лідерство є однією з найбільш характерних моделей сучасного публічного управління в країнах Північної Європи, зокрема у Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії. Дана модель ґрунтується на принципі децентралізації лідерських функцій та передбачає залучення до процесів управління широкого кола працівників незалежно від їх формального статусу в організаційній ієрархії.

Розподілене лідерство в публічному секторі – це не просто делегування повноважень, а системна зміна взаємодії між керівниками та підлеглими. Згідно з дослідженнями Дж. Спіллейна та п. Гронна, лідерство тут розуміється як «продукт взаємодії», а не атрибут посади.

П. Гронн стверджує, що лідерство – це не дії однієї особи, а результат взаємодії багатьох учасників. Він вводить поняття «розподіленого лідерства» як форми спільної діяльності, де вплив розподіляється між членами організації залежно від їхньої експертизи, а не лише формальної посади. У контексті публічної влади це означає, що успіх реформ залежить від того, наскільки керівник здатен делегувати повноваження та залучати підлеглих до прийняття рішень. Важливим етапом у дослідженні еволюції лідерських моделей є праця Пітера Гронна «Від транзакцій до трансформацій» (1996) [7]. Автор одним із перших концептуалізував перехід світової управлінської думки від механістичного обміну послугами до глибинної психологічної та

організаційної трансформації. У контексті порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду, ідеї П. Гронна дозволяють зрозуміти генезис тих змін, що сьогодні впроваджуються в країнах ОЕСР і лише починають осмислюватися в українській системі публічної служби.

П. Гронн аналізує зміну парадигми: відхід від лідерства як «угоди» (де підлеглий працює лише за винагороду) до лідерства як «трансформації» (де лідер і підлеглий піднімають один одного на вищий рівень мотивації та моралі), що стало початком «нового світового порядку» в менеджменті 90-х років, де гнучкість стала важливішою за статут.

Україна наразі перебуває на етапі, який П. Гронн описує як «транзакційний», де публічне управління все ще значною мірою тримається на системі жорстких інструкцій та матеріальних стимулів.

Таблиця 2.2 – Ключові аспекти порівняння транзакційної та трансформаційної моделей лідерства

Параметр порівняння	Транзакційна модель (Традиційна)	Трансформаційна модель (За Гронном)
Основа взаємодії	Обмін (послуга за винагороду/зарплату).	Спільна візія, інтелектуальна стимуляція.
Вплив на підлеглого	Виконання мінімально необхідних стандартів.	Перевершення очікувань, саморозвиток.
Роль керівника	«Диспетчер», що контролює ресурси.	«Агент змін», що трансформує культуру.
Стиль у публічному управлінні	Бюрократичний патерналізм (характерно для постспадщини).	Демократичне лідерство (характерно для розвинених демократій).

П. Гронн ставить під сумнів, чи є трансформаційне лідерство універсальною «панацеєю». Він зауважує, що надмірне захоплення «героїчним» трансформаційним лідером може призвести до залежності організації від однієї особи.

У вітчизняному публічному управлінні часто спостерігається саме цей ризик – поява сильного лідера («політичного призначенця»), який проводить зміни, але після його відходу система повертається до стагнації, бо трансформація не була *розподіленою*.

Отже, аналіз поглядів П. Гронна свідчить, що головна відмінність між зарубіжною та вітчизняною практикою полягає не лише у формальних структурах, а у самій природі лідерської взаємодії. Якщо західна модель, за Гронном, прагне подолати обмеженість транзакційного підходу на користь формування ціннісних орієнтирів, то вітчизняне публічне управління все ще потребує подолання бюрократичного «торгу» та переходу до справжніх трансформаційних стратегій. Водночас застереження автора щодо ризиків «героїзації» лідерів є актуальним закликом для України будувати інституційне, а не персоналізоване лідерство.

Дж. Спіллейна у своїй праці «Distributed Leadership» (2005) розвиває концепцію розподіленого (distributed) лідерства, яка пропонує альтернативу традиційним моделям лідерства, що концентрують повноваження у руках однієї особи. Основна теза полягає в тому, що лідерство формується через взаємодію кількох акторів (лідерів і послідовників) та конкретної ситуації, а не як атрибут окремого формального керівника [9]. З цієї перспективи лідерство – це не просто набір дій однієї людини, а сукупність практик, які виникають у процесі спільної діяльності різних учасників організації та через їх взаємодію з ситуацією. У зарубіжному публічному управлінні цей підхід став основою для створення гнучких команд, де лідерство переходить від одного фахівця до іншого залежно від етапів виконання проєкту.

Концепція розподіленого лідерства Джеймса Спіллейна кардинально змінює кут зору на управлінську діяльність, пропонуючи розглядати лідерство не як набір рис керівника, а як складну практику взаємодії людей та інструментарію в межах конкретної ситуації. Це дає змогу глибше зрозуміти механізми функціонування сучасних демократичних інституцій та виявити точки розбіжності з традиційними ієрархічними моделями.

У порівнянні з трансформаційним лідерством, яке орієнтоване на особливу роль лідера-ініціатора змін і мотиваційне натхнення підлеглих, розподілене лідерство пропонує іншу парадигму:

- розподілене лідерство не фокусується на якостях однієї особи, а на

тому, як актори та ситуації взаємодіють для здійснення лідерських функцій;

– це системна модель, яка підкреслює, що лідерські дії можуть виконуватися різними учасниками організації залежно від контексту.

Порівняно із ситуативними моделями, які також вважають контекст важливим, розподілене лідерство не лише адаптує стиль до ситуації, а розглядає ситуацію як невід'ємну частину формування лідерської практики.

У сучасних дослідженнях публічного управління розподілене лідерство розглядається як одна з найбільш релевантних моделей для управління складними, багаторівневими та міжсекторальними процесами. Особливо показовим у цьому контексті є скандинавський досвід, де управлінські системи традиційно ґрунтуються на принципах децентралізації, довіри, горизонтальної координації та широкої участі персоналу в прийнятті рішень. Аналіз в табл. 2.3 скандинавських практик розподіленого лідерства у порівнянні з вітчизняною моделлю публічного управління дозволяє виявити ключові відмінності у підходах до організації лідерських функцій, ролі керівника та механізмів реалізації управлінських рішень, а також оцінити можливості адаптації зарубіжного досвіду в умовах України.

Порівняльний аналіз табл. 2.3 свідчить, що скандинавська модель розподіленого лідерства базується на глибоко вкорінених цінностях довіри, децентралізації та колективної відповідальності, що забезпечує її високу ефективність у публічному управлінні. На відміну від цього, вітчизняна модель лідерства характеризується переважанням ієрархічних механізмів управління, концентрацією лідерських функцій у межах формальних посад та обмеженою участю персоналу в управлінських процесах.

Разом із тим, результати аналізу не свідчать про доцільність механічного запозичення скандинавського досвіду. Натомість вони підкреслюють необхідність адаптації окремих елементів розподіленого лідерства з урахуванням інституційних, культурних та нормативно-правових особливостей публічного управління в Україні. Зокрема, перспективними є розвиток горизонтальних комунікацій, розширення управлінської автономії

середньої ланки та формування культури довіри як передумови ефективного управління організаційними змінами.

Таблиця 2.3 – Розподілене лідерство в публічному управлінні: скандинавський досвід для України

Критерій порівняння	Скандинавські країни (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія)	Україна (вітчизняна практика публічного управління)
1	2	3
Концептуальна основа лідерства	Лідерство розглядається як спільна діяльність багатьох акторів, що формується через взаємодію та контекст (distributed leadership)	Лідерство переважно асоціюється з формальною управлінською посадою та адміністративними повноваженнями
Роль формального керівника	Керівник виконує роль координатора, фасилітатора та модератора процесів	Керівник виступає центральним суб’єктом прийняття рішень
Розподіл лідерських функцій	Лідерські функції розподіляються між керівниками середньої ланки, експертами та командами	Лідерські функції здебільшого концентруються на верхньому управлінському рівні
Прийняття управлінських рішень	Колегіальне, децентралізоване, із широким залученням працівників	Переважно ієрархічне, із обмеженим залученням персоналу
Організаційна культура	Орієнтована на довіру, автономію, відповідальність та партнерство	Орієнтована на контроль, формальні процедури та підзвітність
Комунікаційні процеси	Горизонтальні комунікації домінують над вертикальними	Вертикальні комунікації домінують над горизонтальними
Ставлення до змін	Зміни реалізуються через спільне осмислення проблем і колективну відповідальність	Зміни здебільшого ініціюються «згори» та реалізуються директивно
Участь персоналу в управлінні	Високий рівень участі працівників у формуванні та реалізації рішень	Обмежений рівень участі, формалізовані механізми залучення
Гнучкість управлінської системи	Висока адаптивність до змін середовища	Обмежена гнучкість, залежність від нормативних процедур
Рівень довіри в організації	Високий рівень міжособистісної та інституційної довіри	Низький або нестабільний рівень довіри
Ефективність управління змінами	Висока, завдяки синергії колективних дій	Часто фрагментарна та нестійка
Можливість масштабування практик	Висока, завдяки інституціоналізованим мережевим підходам	Обмежена через централізовану модель управління

Для вітчизняного публічного управління ідеї Дж. Спіллейна мають трансформаційне значення. Якщо зарубіжний досвід орієнтований на спільну відповідальність (co-responsibility), то українська практика часто залишається заручником «героїчного» стилю, де успіх або провал структури пов'язують виключно з особистістю першої особи. Дж. Спіллейн доводить, що розподілене лідерство дозволяє публічним органам бути більш стійкими до криз (наприклад, в умовах воєнного стану), оскільки управлінські компетенції розосереджені по всій системі.

Підсумовуючи аналіз положень Дж. Спіллейна, варто зазначити, що впровадження моделі розподіленого лідерства є стратегічним орієнтиром для реформування публічного управління в Україні. Зарубіжний досвід підтверджує, що перехід до мережевої взаємодії та відмова від надмірної централізації влади підвищує інституційну спроможність органів влади. Таким чином, трансформація вітчизняної моделі управління має відбуватися через зміну сприйняття лідерства – від індивідуальної привілеї до колективної практики служіння суспільству, де розподілене лідерство може розглядатися як перспективна модель модернізації публічного управління, здатна забезпечити підвищення адаптивності, стійкості та результативності державних інституцій в умовах динамічних суспільних змін.

Проведений у підрозділі 2.1 порівняльний аналіз сучасних моделей лідерства в публічному управлінні засвідчив, що ефективність управління організаційними змінами безпосередньо залежить від домінуючої управлінської парадигми, інституційного середовища та рівня розвитку лідерського потенціалу в публічному секторі. Зарубіжний досвід, представлений моделями Public Service Motivation, інтегрованого, трансформаційного, трансформуючого та розподіленого лідерства, демонструє поступовий перехід від ієрархічно-бюрократичних підходів до гнучких, ціннісно-орієнтованих і колективних форм лідерської взаємодії.

Аналіз концепції Public Service Motivation довів її фундаментальне значення для публічного управління, оскільки вона формує ціннісно-

мотиваційну основу лідерської поведінки, орієнтованої на служіння суспільству, етичність і відповідальність. Інтегровані моделі лідерства, запропоновані зарубіжними дослідниками, підтверджують, що результативність діяльності публічних організацій зумовлюється не домінуванням окремого стилю, а збалансованим поєднанням орієнтації на завдання, міжособистісні відносини, зміни, різноманіття та доброчесність.

Трансформаційне лідерство у публічному управлінні постає як потужний інструмент реалізації організаційних змін, здатний долати інерційність бюрократичних структур шляхом формування спільного бачення, підвищення мотивації персоналу та трансформації організаційної культури. Водночас аналіз трансформуючого лідерства показав, що сучасна зарубіжна наукова думка дедалі більше відходить від персоніфікованих моделей на користь колективних і процесно-орієнтованих підходів, у яких лідерство розглядається як спільна діяльність широкого кола акторів публічного управління.

Особливу наукову та практичну цінність у контексті порівняльного аналізу має модель розподіленого лідерства, широко впроваджена у скандинавських країнах. Її ефективність ґрунтується на високому рівні довіри, децентралізації, горизонтальної координації та залучення персоналу до процесів прийняття рішень. Порівняння зі вітчизняною практикою засвідчило, що українська система публічного управління переважно зберігає риси транзакційної, ієрархічної моделі з концентрацією лідерських функцій у межах формальних посад, що обмежує потенціал сталих організаційних змін.

Водночас результати аналізу свідчать, що механічне запозичення зарубіжних моделей є недоцільним. Для України пріоритетного значення набуває адаптація окремих елементів сучасних моделей лідерства з урахуванням національних інституційних, культурних та нормативно-правових особливостей. Йдеться насамперед про розвиток ціннісно-орієнтованої мотивації державних службовців, розширення управлінської автономії, формування культури довіри та поступовий перехід від

персоналізованого до інституційного, розподіленого лідерства.

Отже, модернізація публічного управління в Україні неможлива без переосмислення ролі лідерства як системного, багатовимірного та колективного феномена. Порівняльний аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду створює методологічне підґрунтя для подальшого обґрунтування ефективних лідерських стратегій управління організаційними змінами в органах публічної влади.

2.2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади України

Початок широкомасштабної війни Російської Федерації проти України у 2022 році створив надзвичайно складні умови для функціонування органів публічної влади та поставив перед ними виклики, що вимагали швидкої адаптації, мобілізації ресурсів і формування нового покоління лідерів. У цих умовах лідерський потенціал державних службовців став ключовим чинником сталості діяльності органів влади, здатності до управлінських рішень у кризових ситуаціях, ефективної комунікації з громадськістю та підтримки легітимності владних інституцій.

Особливості воєнного стану в Україні істотно трансформували роль і зміст лідерства: розширили компетенції керівників, підвищили значення адаптивної, стратегічної та морально-етичної складової діяльності керівників, а також сформували нові очікування суспільства щодо поведінки лідерів публічних інституцій.

Сучасний політичний та економічний стан України зумовлює покладання значного обсягу завдань і функцій держави на систему державної служби та органи місцевого самоврядування. У зв’язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування потужного управлінського

потенціалу, здатного забезпечити належне, відповідальне та професійне виконання покладених функцій і обов'язків, що у стратегічному вимірі відповідає місії публічної служби як інституту служіння суспільству, державі та територіальним громадам [52].

Лідерський потенціал у публічному секторі визначається як комплекс знань, компетенцій, соціальних і моральних якостей, що дозволяють державним службовцям ефективно здійснювати управлінські функції, впливати на поведінку інших та реалізовувати стратегічні цілі організації. Він включає стратегічне мислення, здатність приймати рішення в умовах невизначеності, комунікаційні навички та етичну відповідальність у змінах, які здійснюються у суспільстві. [77]

Українські дослідники Сурай І.Г. [68] та Підлісна Т.В. [62] підкреслюють, що розвиток лідерського потенціалу має ґрунтуватися не лише на формальній підготовці, а на інтеграції його у повсякденну практику управління, включаючи професійне зростання, механізми наставництва, системи мотивації та оцінювання результатів.

Професіоналізація службовців органів місцевого самоврядування розглядається не лише як необхідна умова стабільного розвитку місцевого самоврядування, але й як ключовий чинник завершення процесів децентралізації та посилення спроможності місцевих органів влади здійснювати повноцінне управління на локальному рівні. Саме якісний кадровий потенціал визначає здатність органів місцевого самоврядування ефективно реалізовувати надані їм повноваження та відповідати на зростаючі потреби територіальних громад.

В умовах повномасштабної війни лідерство у публічному управлінні набуває нових сенсів та вимірів, стаючи не лише управлінським інструментом, а й чинником національної стійкості, формуючі нові вимоги до лідерських компетенцій, серед яких:

- здатність до швидкого стратегічного рішення;
- комунікація з громадою в умовах інформаційного тиску;

– високий рівень моральної та етичної поведінки;

– здатність діяти у кризових обставинах.

Н. Алюшина, голова Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), наголошує, що не всі службовці здатні проявити лідерські якості в умовах війни; саме у кризу формується нова когорта державних лідерів, що демонструють сміливість, стратегічне мислення, оперативність і відповідальність перед суспільством [2].

По-перше, війна виступає не лише фоном для публічного управління, а й випробуванням лідерських якостей. За словами Н. Алюшиної, саме під тиском кризових обставин проявляється здатність до високої відповідальності, стратегічного мислення та швидкого ухвалення рішень. Неефективні управлінці відсортовуються природним чином, тоді як справжні лідери здобувають довіру суспільства як державні та національні лідери думок.

По-друге, очікування громадян щодо лідерів публічної служби зростають в умовах війни. Суспільство вимагає не лише професійної компетентності, а й ціннісних показників, таких як доброчесність та соціальна справедливість. Ці вимоги стають не факультативними, а обов’язковими атрибутами, оскільки публічні службовці виступають як безпосередні представники державної системи перед громадянами.

По-третє, приділено увагу розвитку лідерських компетентностей через освітні програми. НАДС реалізує низку ініціатив, спрямованих на підготовку ефективних лідерів: від програм підвищення кваліфікації до спеціалізованих платформ, таких як Школа стратегів для вищого менеджменту [78]. Це важливо для створення кадрового резерву, здатного адаптуватися до умов постійних змін і забезпечувати стратегічне планування та відновлення державних інституцій у післявоєнний період.

По-четверте, війна стала каталізатором нових форм внутрішньої та міжнародної співпраці. Проєкт Generation Ukraine зосереджений на міжкультурному обміні та дослідженні моделей лідерства в Україні та за кордоном, що сприяє інтеграції українського досвіду у глобальні управлінські

практики.

Отже, аналіз висловлювань голови НАДС дозволяє виокремити такі актуальні тренди лідерського потенціалу в умовах війни:

1. Підвищення вимог до відповідальності та прийняття рішень у кризових ситуаціях.

2. Зростання ролі ціннісних компонентів (доброчесність, соціальна справедливість) як невід'ємної частини лідерства.

3. Акцент на професійному розвитку лідерських компетентностей через освітні програми.

4. Інтеграція національного досвіду у міжнародні лідерські дискурси як шлях модернізації публічного управління.

Таким чином, лідерський потенціал у воєнний час перестає бути окремою професійною характеристикою окремих осіб і трансформується в системну якість публічного сектору, що визначає здатність держави ефективно реагувати на виклики, зберігати довіру громадян і забезпечувати стійкість суспільних інститутів.

Одним із визначальних напрямів, що суттєво впливають на хід реформування публічного управління та виконання державою своїх функцій у цілому, є формування професійного складу службовців органів місцевого самоврядування. У цьому контексті йдеться про комплексну професіоналізацію кадрового складу місцевого самоврядування, а також про подальший розвиток і посилення вже сформованих та апробованих підходів до управління персоналом. Особливе значення цей процес має з огляду на те, що саме на рівні місцевого самоврядування, як первинної ланки публічної влади, зосереджена значна частина керівників і лідерів, які перебувають у безпосередній взаємодії з територіальними громадами, обираються громадянами та несуть відповідальність за реалізацію публічної політики на місцевому рівні. Відтак питання лідерства в системі місцевого самоврядування набувають особливої ваги в контексті подальшого розвитку цієї системи та чергових етапів децентралізаційних реформ.

Сучасні умови розвитку держави, а також наявні проблеми економічного, соціального та гуманітарного характеру переконливо свідчать про неспроможність спрощених ідеологічних уявлень щодо управління державою, зокрема тези про можливість виконання управлінських функцій будь-якою особою без належної професійної підготовки. Незважаючи на те, що подібні уявлення й досі частково зберігаються в суспільній свідомості, управлінська практика, наявність системних соціально-економічних проблем, незавершеність та фрагментарність реформ, а також аналіз зарубіжного досвіду організації публічного управління та місцевого самоврядування підтверджують необхідність формування професійних управлінських команд. Саме висококваліфіковані службовці здатні ефективно вирішувати складні управлінські завдання, діяти на засадах демократичного врядування, забезпечувати конструктивну взаємодію з громадськістю, формувати та реалізовувати політику на місцевому рівні, впроваджувати національні програми і стратегії розвитку та надавати якісні управлінські послуги.

Важливою ознакою розвитку лідерського потенціалу в системі публічного управління є посилення професіоналізації державної служби, що передбачає системний розвиток компетентностей, управлінських навичок і ціннісних орієнтацій державних службовців. В умовах воєнного стану та постійних кризових викликів особливого значення набуває здатність публічних управлінців діяти стратегічно, приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно управляти змінами.

Українські науковці та практики державного управління розглядають професійну підготовку, підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву як ключові механізми розвитку лідерського потенціалу. Нормативно-правова база України створює інституційні умови для такого розвитку, що дозволяє провести порівняльний аналіз цілей, інструментів та результатів професіоналізації державної служби в контексті формування лідерства.

Таблиця 2.4 – Професіоналізація державної служби та розвиток лідерського потенціалу

Критерій аналізу	Зміст професіоналізації	Вплив на лідерський потенціал	Нормативно-правове забезпечення (Україна)
Професійна підготовка	Формування базових управлінських та аналітичних компетентностей у закладах вищої освіти	Закладає основу лідерського мислення, стратегічного бачення, цінностей публічної служби	Закон України «Про вищу освіту»; Закон України «Про державну службу»
Підвищення кваліфікації	Безперервне навчання, оновлення знань і навичок державних службовців	Розвиток адаптивності, здатності до управління змінами та кризового реагування	Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»
Формування управлінських компетентностей	Розвиток лідерства, комунікації, управління персоналом, етики	Підвищення спроможності до трансформаційного та розподіленого лідерства	Закон України «Про державну службу»; Концепція реформування державного управління
Кадровий резерв і таланти	Виявлення та розвиток перспективних управлінців	Забезпечення наступності лідерства та інституційної стійкості	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку формування кадрового резерву»
Лідерські освітні програми	Спеціалізовані програми (школи лідерства, стратегічні курси)	Цілеспрямований розвиток стратегічних і ціннісних лідерських якостей	Рішення НАДС; Стратегічний план діяльності НАДС на 2025–2027 роки
Управління змінами та кризами	Навчання методам кризового менеджменту та стратегічного планування	Формування лідерської готовності до роботи в умовах воєнного стану	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
Ціннісна та етична складова	Дотримання принципів доброчесності, підзвітності, служіння суспільству	Зміцнення довіри до публічних лідерів	Закон України «Про запобігання корупції»

Порівняльний аналіз засвідчує, що професіоналізація державної служби

є системоутворюючим чинником розвитку лідерського потенціалу в Україні. Законодавчо закріплені механізми професійної підготовки, підвищення кваліфікації та формування управлінських компетентностей створюють інституційні передумови для становлення сучасних моделей лідерства в публічному управлінні.

В умовах воєнного стану акцент зміщується з формального виконання посадових обов'язків на розвиток стратегічного, трансформаційного та кризового лідерства, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи професійного навчання державних службовців, орієнтованої на розвиток лідерських якостей, управління змінами та формування стійкості державних інституцій.

Таким чином, професіоналізація державної служби виступає не лише інструментом підвищення адміністративної спроможності, а й ключовим механізмом формування лідерів, здатних ефективно діяти в умовах криз, воєнних викликів та післявоєнного відновлення.

Окрему увагу слід приділити міжнародним зобов'язанням України у сфері реформування державної служби та місцевого самоврядування в контексті європейської інтеграції, де питання професіоналізації персоналу органів публічної влади визначені як пріоритетні. У цьому аспекті простежується зацікавленість Європейського Союзу в розвитку професійного потенціалу представників українських органів публічної влади, що підтверджується фінансуванням освітніх програм з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, а також наданням технічної та методичної допомоги, спрямованої на формування в Україні сучасної системи управлінського менеджменту [57].

Отже, формування ефективної служби в органах публічної влади безпосередньо пов'язане з розробленням та подальшим удосконаленням підходів до підвищення рівня професіоналізації посадових осіб цих органів, що ґрунтуються на принципах компетентності та професіоналізму. У цьому контексті особлива увага приділяється особистості державного службовця або

посадової особи органу місцевого самоврядування, рівню його фахових знань, практичних умінь і навичок, а також сформованості ключових компетентностей. Відповідно, подальші напрями вдосконалення кадрової політики та системи управління персоналом мають бути орієнтовані на індивідуальні особливості працівника, базуватися на персоніфікованому підході до розвитку людського потенціалу та враховувати положення сучасних теорій лідерства.

Лідерство доцільно розглядати як здатність особистості завдяки власним якостям здійснювати цілеспрямований вплив на поведінку інших осіб з метою концентрації спільних зусиль на досягненні визначених цілей. Виходячи з цього трактування, можна стверджувати, що основою лідерства є особливий тип управлінських відносин, що ґрунтується на взаємній довірі, авторитеті та спільній відповідальності. Практика публічного управління засвідчує, що лідерство тісно пов’язане з особистістю керівника та його командою, а також із їхньою здатністю ефективно вирішувати складні та комплексні завдання у сфері публічного управління [66].

В умовах реформування публічного управління формується специфічна модель публічного лідерства, яка базується на історичних передумовах, національних політичних традиціях, суспільних уявленнях і очікуваннях громадян, а також на міжнародних зобов’язаннях України. До таких зобов’язань належать прагнення до демократичних перетворень, адаптація європейських стандартів управління, підвищення якості життя населення та ефективності управлінських процесів. Зазначені чинники можуть як сприяти прискоренню реформ, так і стримувати їх реалізацію в окремих сферах, однак у будь-якому випадку вони тісно пов’язані з розвитком лідерства в системі публічного управління [67].

В українських реаліях, поряд із професійними та управлінськими якостями, якими повинен володіти лідер, важливе значення мають його особистісні характеристики, риси характеру та рівень харизматичності. Досить часто саме лідер відіграє ключову роль у системі публічного

управління, особливо на рівні місцевого самоврядування, де керівник перебуває у безпосередній взаємодії з територіальною громадою. У таких умовах, як засвідчує зарубіжний досвід, відбувається зміна управлінських парадигм і принципів, зокрема перехід від авторитарної моделі «виконуй, як я говорю» до лідерської моделі «дій, як я роблю». У зв'язку з цим для формування лідерських якостей поряд із професійними знаннями та навичками важливого значення набувають особисті риси, знання психології людей, уміння працювати в системі неформальних взаємин, а також розвинений соціальний та емоційний інтелект [71].

Практична реалізація принципів управління, заснованих на демократичних засадах, потребує постійної та комплексної модернізації системи управління персоналом у органах публічної влади. На сучасному етапі стає очевидним, що всі державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування повинні володіти необхідними навичками та компетентностями для належного і результативного виконання своїх державно-управлінських функцій та службових обов'язків. Водночас слід зазначити, що впровадження принципів професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування ще не набуло повсюдного та системного характеру, оскільки відсутнє єдине концептуальне бачення професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування та не визначено чітких і конкретних механізмів її реалізації [52].

В умовах воєнного стану традиційні ієрархічні механізми управління зазнають суттєвих обмежень, що актуалізує роль самоорганізації та колективного лідерства в системі публічного управління. Дослідження засвідчують, що ефективність діяльності органів влади у кризових і непередбачуваних ситуаціях значною мірою залежить від здатності службовців на різних рівнях управління брати на себе ініціативу, приймати оперативні рішення та діяти відповідально поза межами формальних посадових інструкцій [47].

Самоорганізація та колективне лідерство формують нову управлінську

культуру, у якій лідерство постає не як функція окремої посади, а як спільна відповідальність і здатність системи до адаптації. У цьому контексті важливого значення набуває нормативно-правове забезпечення, що створює умови для децентралізації рішень, міжвідомчої взаємодії та розширення автономії виконавців.

Таблиця 2.5 – Самоорганізація та колективне лідерство в публічному управлінні

Критерій аналізу	Самоорганізація	Колективне лідерство	Нормативно-правове забезпечення (Україна)
Сутність явища	Здатність службовців самостійно координувати дії та приймати рішення в умовах невизначеності	Розподіл лідерських функцій між членами команди	Закон України «Про державну службу»
Суб’єкт лідерства	Окремі службовці або малі групи	Команди, міжвідомчі та міжсекторні мережі	Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»
Характер прийняття рішень	Оперативний, ситуативний, адаптивний	Колегіальний, узгоджений, орієнтований на спільну мету	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
Роль формальної ієрархії	Послаблюється в кризових умовах	Доповнюється горизонтальними зв’язками	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»
Вплив на організаційну культуру	Розвиток ініціативності та відповідальності	Формування культури довіри та партнерства	Стратегія реформування державного управління
Управління ризиками	Гнучке реагування на загрози	Колективна відповідальність за наслідки рішень	Закон України «Про національну безпеку України»
Потенціал розвитку лідерства	Виявлення неформальних лідерів	Розкриття лідерського потенціалу на різних рівнях	Рішення та рекомендації НАДС

Порівняльний аналіз свідчить, що самоорганізація та колективне лідерство є взаємодоповнюючими феноменами, які значною мірою визначають ефективність публічного управління в умовах воєнного стану. Самоорганізація забезпечує оперативність та гнучкість управлінських рішень, тоді як колективне лідерство сприяє узгодженості дій, розподілу відповідальності та збереженню управлінської стабільності.

Нормативно-правова база України створює загальні передумови для розвитку цих процесів, однак їх практична реалізація значною мірою залежить від управлінської культури, рівня довіри та готовності керівників делегувати повноваження. У воєнний період самоорганізація та колективне лідерство виступають не тимчасовими антикризовими механізмами, а важливими елементами еволюції внутрішнього лідерства в публічному секторі.

Таким чином, розвиток культури самоорганізації та колективного лідерства створює підґрунтя для розкриття лідерського потенціалу державних службовців, підвищення адаптивності органів влади та забезпечення їх спроможності діяти ефективно в умовах тривалих криз і післявоєнного відновлення.

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку лідерського потенціалу в органах публічної влади України засвідчує, що війна значно трансформувала управлінське середовище, висунувши нові вимоги до компетенцій, поведінки та моральних стандартів лідерів. В умовах воєнного стану зростає значення адаптивності, стратегічного мислення, комунікаційної майстерності та високих етичних стандартів. Разом із тим, існують виклики, пов’язані з кадровим дефіцитом і необхідністю відновлення кадрового резерву.

Водночас війна стала каталізатором формування нової генерації лідерів, здатних забезпечувати стійкість державних інституцій, мобілізувати суспільство та інтегрувати європейські стандарти публічного управління. У цих умовах головними тенденціями розвитку лідерського потенціалу є посилення професійної підготовки, цифрових компетенцій та етичного лідерства, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління в Україні.

2.3. Моделювання бар’єрів впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Ефективне лідерство є критично важливим чинником успішного управління організаційними змінами в органах публічної влади, особливо в умовах викликів, спричинених повномасштабною війною в Україні. Воєнний стан створює не лише нові можливості для адаптації управлінських практик, але і множинні бар’єри, що стримують розвиток лідерського потенціалу, впровадження інновацій, адаптивності та стратегічної поведінки. Моделювання цих бар’єрів та їх детальний аналіз є необхідним етапом для обґрунтування заходів, що здатні посилити ефективність лідерства та підтримати сталий розвиток публічних інституцій в умовах кризових трансформацій.

Бар’єри впровадження ефективного лідерства – це сукупність інституційних, організаційних, соціально-психологічних та кадрових перешкод, що стримують або ускладнюють реалізацію лідерських стратегій у публічному управлінні, особливо під час значних змін. У літературі бар’єри лідерства обговорюються як фактори, що впливають на сприйняття змін, мотивацію персоналу, адаптивну здатність інституцій та якість управлінських рішень [65].

В умовах воєнного стану ці бар’єри загострюються через посилення потреб у швидкому реагуванні на зовнішні загрози, нестабільність ресурсного забезпечення, необхідність адаптації управлінських структур та виклики комунікації як всередині інституцій, так і на рівні громадськості. Аналіз і систематизація таких перешкод дозволяє моделювати динамічні взаємозв’язки між ними та визначити стратегічні заходи для підвищення ефективності лідерства.

1. Інституційно-організаційні бар’єри впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Процеси організаційних змін у публічному управлінні в Україні демонструють високий рівень складності через поєднання зовнішніх викликів (реформи, війна) і внутрішніх системних обмежень. Інституційно-організаційні бар'єри мають чіткі прояви у нормативно-правовій, організаційній та культурно-управлінській площинах, що значною мірою стримує розвиток лідерського потенціалу державних службовців.

Процеси організаційних змін в органах публічної влади нерозривно пов'язані з якістю лідерства, здатного ініціювати, підтримувати та інституціоналізувати трансформації. Водночас практика реформування державного управління свідчить, що навіть за наявності підготовлених управлінців і задекларованої політичної волі впровадження ефективних лідерських моделей стикається з низкою інституційно-організаційних бар'єрів, які суттєво обмежують результативність змін [26].

Інституційно-організаційні бар'єри доцільно розглядати як стійкі характеристики управлінської системи, що формуються під впливом правових норм, організаційних структур, процедур прийняття рішень та усталеної адміністративної культури. Вони проявляються незалежно від особистих якостей керівників і мають системний характер.

1.1. Надмірна ієрархізація та централізація управління

Одним із ключових бар'єрів є домінування жорстко ієрархічних моделей управління, у межах яких лідерські ініціативи зосереджуються виключно на верхніх рівнях управлінської піраміди. Така структура обмежує можливості розподіленого та колективного лідерства, знижує швидкість ухвалення рішень і стримує ініціативність середнього та нижчого управлінських рівнів.

У контексті управління організаційними змінами це призводить до ситуації, коли лідерство зводиться до формального адміністрування, а зміни сприймаються як директиви «згори», що викликає пасивний опір персоналу та знижує рівень залученості.

В українській літературі підкреслюється, що строга ієрархічність та централізація управлінських процесів створюють бар'єри для розвитку

адаптивного та розподіленого лідерства. Центральні органи влади часто контролюють ключові рішення, що знижує ініціативу на нижчих рівнях і стримує ініціативне лідерство. Це узгоджується з аналізом ролей лідера у структурі державного управління, де наголошується на потребі збалансованого розподілу повноважень між ланками системи [26].

1.2. Регламентна перевантаженість і процедурна інерція

Ще одним суттєвим бар'єром є надмірна формалізація управлінських процесів, що проявляється у складних регламентних процедурах, багаторівневих погодженнях та обмеженій управлінській автономії керівників. В умовах такої процедурної інерції лідер втрачає можливість оперативно реагувати на виклики та адаптувати управлінські рішення до динамічних змін середовища. Для організаційних змін це означає зниження гнучкості системи публічного управління та перевагу формального дотримання правил над досягненням стратегічних результатів. Лідерські практики трансформаційного або адаптивного типу в таких умовах реалізуються фрагментарно. Українські органи влади характеризуються високою формалізацією процедур та складними регламентами, що обмежують оперативне прийняття рішень. Така процедурна інерція не лише уповільнює процеси змін, а й вирощує опір серед службовців, оскільки вони не мають змоги діяти поза встановленими рамками.

1.3. Фрагментованість організаційних структур

Інституційно-організаційним бар'єром також виступає фрагментованість органів публічної влади, що проявляється у слабкій міжвідомчій координації, дублюванні функцій та відсутності спільного бачення змін. За таких умов лідерство набуває локального характеру і не трансформується у загальноорганізаційний або міжорганізаційний процес. Це ускладнює реалізацію комплексних змін, які потребують синхронізованих дій різних підрозділів і акторів. Відсутність горизонтальних зв'язків обмежує розвиток мережевих і колективних форм лідерства, що є критично важливими для сучасного публічного управління [23].

Слабка міжвідомча координація, дублювання функцій та відсутність спільного бачення змін для багатьох українських органів влади є суттєвим бар'єром. Це зумовлює ситуацію, коли кожен підрозділ «тягне ковдру на себе», що не сприяє ефективному управлінню організаційними змінами і колективному лідерству. Дослідження також показують, що недостатня інтеграція органів влади в єдину систему ускладнює процеси реформування.

1.4. Невідповідність між формальними повноваженнями та реальною відповідальністю

У багатьох органах публічної влади спостерігається розрив між формально задекларованими повноваженнями керівників і реальною можливістю впливати на процеси змін. Це зумовлено як нормативними обмеженнями, так і неформальними практиками управління, що знижують суб'єктність лідерів. За таких умов лідерство втрачає стратегічний вимір і зосереджується на тактичному вирішенні поточних проблем, що не дозволяє сформувати довгострокову логіку організаційних трансформацій.

У наукових працях підкреслюється, що часто формальні повноваження керівників не відповідають їхній реальній здатності впливати на зміни, що призводить до «вакувальної» ситуації між формальними вимогами та реальною здатністю діяти. Це особливо характерно для менеджерів середньої ланки, які формально мають певні управлінські функції, але обмежені в реальних рішеннях [66].

1.5. Кадрові дефіцити та нестача професійних лідерів. Одним із ключових бар'єрів є гострий дефіцит професійних управлінців із лідерськими компетентностями, що підтверджується даними експертного аналізу реформ публічного управління в Україні. Зокрема, відзначається, що нестача кваліфікованих кадрів і слабка система підготовки нових лідерів стримують реалізацію змінних ініціатив та генерування нових управлінських рішень [29].

1.6. Стійкість адміністративної культури до змін

Інституційно-організаційні бар'єри тісно пов'язані з адміністративною культурою, яка часто орієнтована на уникнення ризиків, формальну

відповідальність та збереження статус-кво. Така культура створює несприятливе середовище для лідерства, спрямованого на інновації та зміни, оскільки ініціатива сприймається як потенційна загроза стабільності. У процесі моделювання бар'єрів впровадження ефективного лідерства цей фактор слід розглядати як системний, оскільки навіть інституційні реформи не дають очікуваного ефекту без трансформації організаційної культури.

Українські дослідження визнають, що адміністративна культура часто зберігає традиційні патерни, що орієнтують на виконання формальних процедур замість інноваційних управлінських практик. Це створює психологічні бар'єри для розвитку внутрішнього лідерства та ініціативи службовців. Дослідження самоорганізації службовців у воєнний час акцентують увагу на потребі розвитку нових управлінських компетентностей саме через зміну культури поведінки та мислення публічних службовців [47].

Отже, інституційно-організаційні бар'єри впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного. Їх можна змоделювати як сукупність взаємопов'язаних обмежень, що діють на структурному, процедурному та культурному рівнях системи публічної влади.

У межах подальшого моделювання доцільно розглядати ці бар'єри не ізольовано, а як елементи єдиного інституційного середовища, подолання яких потребує одночасних змін у правовому регулюванні, організаційних структурах та управлінській культурі.

2. Соціально-психологічні та культурні бар'єри впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Ефективне лідерство в органах публічної влади значною мірою залежить від соціально-психологічного середовища та організаційної культури, в яких функціонують державні службовці. Навіть за наявності інституційної підтримки та професійно підготовлених кадрів реалізація управлінських ініціатив може блокуватися через неформальні психологічні та культурні

фактори, що формують стійкість до змін.

Соціально-психологічні та культурні бар’єри можна визначити як системні обмеження, що виникають із колективних уявлень, поведінкових моделей та ціннісних орієнтацій, усталених у публічному секторі, і що впливають на сприйняття, мотивацію та готовність співробітників брати участь у змінах. Соціально-психологічні та культурні бар’єри виступають критичним елементом обмежень, що перешкоджають ефективному лідерству у публічному секторі. Вони формуються на рівні ціннісних орієнтацій, психоемоційних реакцій, міжособистісних відносин та групової динаміки, що значною мірою визначають поведінку службовців у процесі змін.

2.1. Опір змінам та психологічна інерція

Одним із найпоширеніших бар’єрів є опір змін, що проявляється на рівні окремих службовців та колективів. Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П., Якубов В. показують, що опір формується під впливом невпевненості у стабільності власного становища, страху помилок та низької мотивації до ініціативи [26]. В умовах воєнного стану та швидких трансформацій цей фактор посилюється, оскільки зміни часто супроводжуються високим рівнем стресу та непередбачуваними наслідками для службовців.

В українській практиці опір змінам у публічних органах часто пов’язаний із тривалим переживанням невизначеності, страхом втрати стабільності та ризиком невдач під час реформ. Дослідження свідчать, що страх невдачі та невпевненість у майбутньому знижують готовність службовців до участі в управлінських трансформаціях, особливо в умовах посиленого стресу під час війни та постійних змін. Такі психологічні механізми віддзеркалюються у поведінці чиновників і часто проявляються як уповільнення впровадження новацій, консервативні підходи та пасивність у кризових ситуаціях. Це узгоджується з висновками О. Лаврук та Н. Лаврук [47], які досліджували самоорганізацію та здатність до управлінських змін серед держслужбовців в умовах воєнного стану: показано, що психологічне навантаження та тривога знижують мотивацію до ініціативи, навіть серед

компетентних фахівців

2.2. Культура формальної підпорядкованості та відсутність ініціативності

У контексті українського публічного сектору значна частина управлінської культури формується на базі формальних процедур та жорстких правил. Така культура часто працює проти ініціативності та творчого підходу – ключових елементів ефективного лідерства в умовах змін. Проблема полягає в тому, що службовці звикають до очікування чітких інструкцій від керівника замість самостійного ухвалення рішень, що гальмує розвиток адаптивного лідерства. Прикладом цього є внутрішня оцінка навчальних програм щодо лідерства у публічному управлінні, де підкреслюється, що панівні форми управління та недостатня увага до розвитку комунікативних та психологічних компетентностей створюють середовище низької готовності до змін [23].

В українській публічній службі традиційно домінує культура формальної підпорядкованості, орієнтована на виконання наказів і дотримання процедур, а не на активне управлінське мислення. Це створює психологічні бар'єри для трансформаційного та колективного лідерства, оскільки службовці звикають чекати вказівок від керівника, а не самостійно пропонувати рішення. Емпіричні дані свідчать, що така культура стримує розвиток внутрішнього лідерства та ініціативності [47].

2.3. Недовіра та міжособистісні конфлікти

Соціально-психологічні бар'єри проявляються також у вигляді низького рівня довіри між співробітниками, між підлеглими і керівництвом, що суттєво ускладнює обмін інформацією, відкриту комунікацію та співпрацю. Нестабільність і зовнішній тиск (наприклад, у контексті війни) часто загострюють міжособистісні напруження і можуть призводити до конфліктів, що підривають командну ефективність .

Результати українського дослідження психологічних характеристик ефективних лідерів публічної адміністрації свідчать, що недостатній рівень емоційного інтелекту і здатності до конструктивної комунікації зменшує

здатність керівників розбудовувати довірливі відносини серед підлеглих, що посилює внутрішній опір організаційним змінам

Соціально-психологічним бар'єром є низький рівень довіри між працівниками та керівництвом, а також між підрозділами органів влади. Недовіра блокує комунікацію, обмін знаннями та спільне прийняття рішень, що критично для колективного лідерства та управління змінами. За українськими даними, міжособистісні конфлікти в публічних організаціях часто призводять до фрагментації команд і зниження ефективності трансформаційних проектів [11].

2.4. Культурні стереотипи та консервативні цінності

Культурні бар'єри включають усталені стереотипи поведінки, страх ризику та орієнтацію на короткострокові вигоди. В українській практиці часто зустрічається небажання змінювати усталені підходи до управління, навіть якщо вони є неефективними. Ці культурні особливості формують психологічний спротив інноваціям і обмежують потенціал трансформаційного лідерства. Культурні бар'єри в Україні включають усталені соціальні установки щодо ролей і статусу службовців, а також поширені стереотипи щодо моделей поведінки в управлінні. Наприклад, дослідження Назаренко М.О., Юник І.Г. ґендерних аспектів лідерства вказують на те, що упереджене ставлення до окремих категорій управлінців і традиційні соціальні уявлення про «правильний стиль керівництва» обмежують участь різних груп у процесах прийняття рішень, що є додатковим бар'єром для формування інклюзивного лідерства [58].

2.5. Стрес та емоційне вигорання у кризових умовах

Особливої актуальності соціально-психологічні бар'єри набувають у воєнний час. Високий рівень стресу, нестабільність та надмірне навантаження створюють умови для емоційного вигорання, що суттєво знижує здатність працівників брати на себе ініціативу та відповідальність за зміни. Емпіричні спостереження в Україні під час війни показують, що організаційні зміни, які не враховують психологічний стан персоналу, зустрічають підвищений опір та

низьку залученість [47]. В умовах війни підвищена тривожність та психологічний тиск стають суттєвим бар'єром для ефективної взаємодії між штатними та тимчасовими співробітниками, що знижує загальну ефективність командної роботи

Отже, інтеграція українських емпіричних даних дозволяє стверджувати, що соціально-психологічні та культурні бар'єри формують значний контекстуальний тиск, що перешкоджає впровадженню ефективного лідерства в органах публічної влади. Вони взаємодіють із інституційними обмеженнями, підсилюючи опір до змін, знижуючи рівень довіри, мотивації та обмежують комунікаційну відкритість. Моделювання таких бар'єрів повинно враховувати не лише формальні інструменти управління, а й психологічний клімат, міжособистісні взаємини, соціальні установки та культурні норми, які активно впливають на поведінку службовців у період змін. Для моделювання бар'єрів впровадження ефективного лідерства соціально-психологічні та культурні чинники слід розглядати як взаємопов'язані елементи системи, що формують середовище, сприятливе або несприятливе для змін. Інструменти подолання цих бар'єрів включають розвиток корпоративної культури, програми психологічної підтримки, тренінги з управління змінами, розвиток командної роботи та стимулювання колективного лідерства.

3. Комунікаційні та інструментальні бар'єри впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Ефективне лідерство в органах публічної влади значною мірою залежить від здатності керівників організовувати інформаційні потоки, забезпечувати доступ до ресурсів і використовувати сучасні управлінські інструменти. Комунікаційні та інструментальні бар'єри створюють системні обмеження для якісного лідерства у публічному секторі, оскільки вони безпосередньо впливають на обмін інформацією, доступ до необхідних ресурсів та впровадження сучасних управлінських практик. У контексті організаційних змін ці бар'єри можуть ставати критичними факторами зниження ефективності управлінських рішень та реалізації змінних ініціатив.

У публічному секторі такі бар’єри проявляються як у вигляді неповної або затриманої інформації, так і у вигляді неадекватних технічних та організаційних ресурсів, що необхідні для трансформаційних процесів.

3.1. Комунікаційні бар’єри

Комунікаційні бар’єри обмежують ефективність лідерства через недостатню передачу цілей, завдань та очікувань між керівництвом і підлеглими. В українській практиці основними проявами таких бар’єрів є:

1. Нерозвинена система внутрішніх комунікацій, що ускладнює обмін інформацією між підрозділами та рівнями управління. Наприклад, у дослідженні О. Лаврук та Н. Лаврук [47] зазначено, що у багатьох органах державної влади не існує системних каналів для зворотного зв’язку, що призводить до непорозумінь і затримок у прийнятті рішень.

2. Обмежений доступ до інформаційних ресурсів – службовці нижчих рівнів часто не володіють актуальною інформацією про стратегічні цілі та зміни, що знижує їхню участь у процесі реформ. Відсутність інтегрованих платформ для обміну даними поглиблює цю проблему [32**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

3. Інформаційна перевантаженість і спотворення повідомлень, коли одночасно надходить багато неструктурованої або конфліктної інформації, що підвищує ризик неправильного трактування управлінських рішень та призводить до уповільнення організаційних змін.

4. Недостатня стратегія комунікацій та непрозорість інформаційних потоків являють собою один із ключових бар’єрів для лідерства в публічному управлінні в Україні. Дослідження О. Михайлової вказує на системні проблеми з реалізацією комунікаційних стратегій у діяльності органів влади, що ускладнює донесення цілей змін до співробітників і громадськості та знижує ефективність управління. Серед виявлених проблем – невизначеність каналів передачі інформації, відсутність цілісної комунікаційної політики та обмежена участь цільових аудиторій у процесах обміну повідомленнями [13].

Комунікативні бар’єри у публічному управлінні істотно ускладнюють

взаємодію влади з громадськими інститутами і громадянами, що зменшує прозорість, підзвітність та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Крім того, практика застосування «мовчазної довіри» в публічному управлінні демонструє ризики, коли органи влади свідомо затримують коментарі або не надають пояснень щодо важливих рішень, що веде до комунікаційної неефективності та порушує довіру до лідерів [39]. Цей феномен відзначено як ризик комунікаційної слабкості, яка може посилювати бар'єри в управлінні змінами.

3.2. Бар'єри інструментального забезпечення

Недостатній технічний та управлінський інструментарій – другий важливий вид бар'єрів, що обмежує можливості лідерів у публічному управлінні. Вітчизняні дослідження підкреслюють, що сучасні інструменти, зокрема інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), цифрові платформи для обміну даними та аналітичні системи, ще не повністю впроваджені у практику органів влади [61]. Це ускладнює моніторинг процесів змін, відстеження результатів і забезпечення зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

Українські приклади демонструють, що інструментальна невідповідність існуючих систем управління сучасним вимогам впровадження змін є реальною проблемою: відсутність інтегрованих ІКТ-систем, які підтримують стратегічне планування, аналіз даних та координацію дій, призводить до неузгодженостей у діяльності підрозділів та зниження швидкості реагування на зміни. Комунікації як інструмент «доброправління» також виступають у ролі інструментального бар'єра, адже недостатня увага до побудови ефективної системи публічної комунікації між органом влади і суспільством призводить до слабкої підтримки змін і зниження довіри до лідерських рішень. Це підтверджується дослідженнями Михайловської О. В., Михайловського І. М., Пилипенко О. О. щодо ролі комунікацій у забезпеченні ефективності публічного управління під час кризових ситуацій [55].

Інструментальні бар'єри пов'язані з недостатністю технічних, фінансових та організаційних ресурсів, а також обмеженими можливостями

використання сучасних управлінських практик. В українській практиці ці бар'єри проявляються наступним чином:

1. Обмежені технологічні ресурси для управління змінами: у багатьох державних органах відсутні системи електронного документообігу, аналітичні платформи та інструменти моніторингу виконання завдань, що уповільнює процес прийняття рішень та знижує прозорість управлінських процесів [34].

2. Нестача фінансових ресурсів для організації змінних ініціатив, що унеможливлює навчання персоналу, проведення тренінгів та розвиток лідерських компетенцій. Наприклад, у багатьох регіональних органах державної влади не виділяються кошти на підготовку команд до управління кризовими ситуаціями, що знижує потенціал ефективного лідерства.

3. Відсутність стандартизованих управлінських процедур та інструментів, які дозволяють лідерам координувати дії підрозділів, контролювати реалізацію змін та оцінювати ефективність управлінських рішень, що призводить до розбалансованості управлінської системи та фрагментації відповідальності.

Отже, комунікаційні та інструментальні бар'єри виступають важливими чинниками, що обмежують ефективність лідерства під час управління організаційними змінами в органах публічної влади. Вони взаємодіють із соціально-психологічними та інституційними бар'єрами, створюючи комплексну систему обмежень. Для подолання цих бар'єрів необхідно:

– розробити ефективні комунікаційні стратегії та механізми обміну інформацією;

– впровадити сучасні цифрові інструменти управління змінами та аналітичні системи;

– посилити підготовку публічних службовців у сфері стратегічних комунікацій;

– формувати культуру прозорості та зворотного зв'язку з громадськістю.

Подолання цих бар'єрів передбачає впровадження інтегрованих

комунікаційних платформ, стандартизованих процедур управління змінами, навчання персоналу та забезпечення необхідними ресурсами.

Моделювання бар'єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади потребує комплексного підходу, що враховує не лише формальні інституційні обмеження, а й соціально-психологічні та комунікаційно-інструментальні чинники. Практика публічного управління в Україні засвідчує, що організаційні зміни часто блокуються не одним окремим бар'єром, а сукупністю взаємопов'язаних перешкод, що формують стійкий опір трансформаціям.

Для систематизації цих обмежень доцільно здійснити порівняльний аналіз трьох ключових груп бар'єрів: інституційно-організаційних, соціально-психологічних та комунікаційно-інструментальних.

Таблиця 2.6 – Бар'єри впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами

Критерій аналізу	Інституційно-організаційні бар'єри	Соціально-психологічні та культурні бар'єри	Комунікаційні та інструментальні бар'єри
1	2	3	4
Сутність бар'єру	Системні обмеження, закладені в структурах, процедурах та нормативному регулюванні	Психологічні реакції, цінності, установки та групова динаміка	Обмеження, пов'язані з обміном інформацією та ресурсним забезпеченням
Рівень прояву	Організаційний, інституційний	Індивідуальний та груповий	Організаційний та технологічний
Ключові прояви	Надмірна ієрархія, централізація, регламентна перевантаженість, фрагментованість структур	Опір змінам, страх відповідальності, низька довіра, консервативна культура	Неефективні канали комунікації, нестача IT-інструментів, слабкий зворотний зв'язок
Вплив на лідерство	Обмежує автономію та ініціативу лідерів	Знижує мотивацію, залученість та готовність до змін	Ускладнює координацію дій та реалізацію рішень
Типові ризики	Формалізація лідерства, управлінська інерція	Пасивність, конфлікти, вигорання персоналу	Спотворення інформації, затримки в управлінні
Взаємозв'язок із змінами	Гальмує системні трансформації	Формує внутрішній опір реформам	Знижує ефективність реалізації змін
Особливості в умовах війни	Ускладнення делегування повноважень	Посилення стресу та тривожності	Перевантаження інформаційних каналів
Потенціал подолання	Інституційні реформи, децентралізація	Розвиток культури довіри та підтримки	Цифровізація, розвиток стратегічних

			комунікацій

Порівняльний аналіз трьох типів бар’єрів засвідчує, що впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади є багатовимірним процесом, що не може бути забезпечений виключно шляхом інституційних реформ або кадрових рішень. Інституційно-організаційні бар’єри формують структурні обмеження для лідерських ініціатив, соціально-психологічні та культурні – визначають внутрішню готовність персоналу до змін, а комунікаційно-інструментальні – впливають на практичну реалізацію управлінських рішень.

З метою концептуалізації чинників, що стримують впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади, доцільно використати модель-схему, яка відображає взаємозв’язок ключових бар’єрів на різних рівнях управлінської системи. Такий графічний підхід дозволяє систематизувати інституційно-організаційні, соціально-психологічні та комунікаційно-інструментальні бар’єри як єдину багаторівневу систему обмежень, що впливає на лідерські процеси.

Модель-схема на рис. 2.1 ґрунтується на ідеї, що ефективне лідерство в публічному управлінні формується в результаті взаємодії структурних умов, людського чинника та управлінських інструментів. Візуалізація цих взаємозв’язків дає змогу виявити критичні «вузли напруження», у яких бар’єри взаємно підсилюють один одного, а також окреслити напрями їх подолання в контексті управління організаційними змінами, особливо в умовах криз та воєнного стану.

Порівняльний аналіз трьох типів бар’єрів засвідчує, що впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади є багатовимірним процесом, що не може бути забезпечений виключно шляхом інституційних реформ або кадрових рішень. Інституційно-організаційні бар’єри формують структурні обмеження для лідерських ініціатив, соціально-психологічні та культурні – визначають внутрішню

готовність персоналу до змін, а комунікаційно-інструментальні – впливають на практичну реалізацію управлінських рішень.



Рисунок 2.1. Модель-схема ефективного лідерства в публічному управлінні

Таким чином, моделювання бар’єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади України в умовах воєнного стану дозволяє систематизувати основні перешкоди як інституційного, так і психологічного, культурного та комунікаційного характеру. Війна загострила існуючі проблеми публічного управління – від нормативно-правових прогалин до кадрових дефіцитів і опору змінам, що ускладнює реалізацію лідерських стратегій у кризових умовах.

Подолання цих бар’єрів вимагає комплексного підходу, що поєднує правове вдосконалення, модернізацію кадрового менеджменту, розвиток цифрових і комунікаційних інструментів, а також культурні зміни всередині організацій. Такий підхід створює передумови для побудови гнучкої, адаптивної та ефективної системи публічного управління, здатної відповідати викликам воєнного часу і забезпечувати сталий розвиток державних

інститутів.

2.4. Практичні рекомендації щодо вдосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови функціонування органів публічної влади, актуалізувавши потребу в лідерстві, здатному діяти в умовах високої невизначеності, дефіциту ресурсів та постійних загроз. Як зазначають українські дослідники публічного управління Лаврук О. [47], Чуприна С. [76], саме якість лідерства стає ключовим чинником забезпечення інституційної стійкості, безперервності управлінських процесів та ефективного впровадження організаційних змін.

Практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення лідерства, мають базуватися на системному врахуванні інституційно-організаційних, соціально-психологічних та комунікаційно-інструментальних бар'єрів, змодельованих у підрозділі 2.3, а також на адаптації зарубіжних підходів до українських реалій воєнного часу.

1. Рекомендації щодо подолання інституційно-організаційних бар'єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади

Інституційно-організаційні бар'єри є одними з найбільш стійких перешкод упровадження ефективного лідерства в системі публічної влади, оскільки вони закладені у формальні структури, нормативні процедури та управлінські регламенти. В умовах воєнного стану зазначені бар'єри не лише зберігаються, а й посилюються через підвищену регламентацію, необхідність дотримання спеціальних процедур та обмеженість ресурсів, що знижує здатність лідерів оперативно ініціювати та впроваджувати організаційні зміни.

1.1. Децентралізація управлінських рішень та делегування повноважень

Однією з ключових рекомендацій щодо подолання інституційно-організаційних бар'єрів є посилення управлінської автономії та розвиток

механізмів делегування повноважень. Надмірна концентрація повноважень на вищих рівнях управління істотно знижує ефективність лідерства, особливо в кризових умовах [26]. У ході реалізації реформи децентралізації та створення територіальних громад було зафіксовано, що розширення повноважень органів місцевого самоврядування сприяло підвищенню ініціативності управлінських команд і формуванню локального лідерства. Громади з вищим рівнем автономії швидше адаптують управлінські процеси в умовах воєнного стану.

1.2. Оптимізація організаційних структур та функціональних повноважень. Важливою передумовою модернізації системи управління є перегляд організаційних структур органів публічної влади з метою усунення дублювання функцій та подолання надмірної фрагментації управління. Існуючі складні багаторівневі структури не лише ускладнюють координацію дій, а й створюють інституційні бар'єри, що стримують прояви індивідуального та колективного лідерства.

Практичний досвід останніх років підтверджує необхідність відходу від жорсткої лінійної ієрархії на користь більш гнучких моделей. Створення міжвідомчих робочих груп під час реалізації антикризових заходів дозволить частково компенсувати інертність формальних структур. Цей емпіричний приклад свідчить, що впровадження елементів командного лідерства та горизонтальної взаємодії суттєво підвищує ефективність прийняття рішень у критичних ситуаціях, нівелюючи недоліки надмірної бюрократизації.

1.3. Інституціоналізація командного та проєктного підходів як інструмент подолання інституційно-організаційних бар'єрів

В умовах традиційної бюрократичної моделі публічного управління домінують вертикальні ієрархічні зв'язки, що обмежують горизонтальну взаємодію, знижують гнучкість організаційних структур і стримують прояви лідерства поза формальними управлінськими посадами. Командні та проєктні форми організації діяльності здатні компенсувати зазначені обмеження та створити інституційні умови для розвитку ефективного лідерства [47; 26].

Командний підхід у публічному управлінні передбачає перехід від індивідуально-ієрархічної моделі прийняття рішень до колективної відповідальності за результат, що особливо актуально в умовах управління складними організаційними змінами. Командна робота сприяє зниженню управлінської інерції, підвищенню рівня залученості персоналу та формуванню внутрішнього лідерства, коли лідерські функції розподіляються між членами команди залежно від ситуації та компетентностей.

Проєктний підхід, у свою чергу, дозволяє структурувати управління змінами навколо конкретних цілей, строків і ресурсів, що зменшує вплив жорстких організаційних рамок та спрощує координацію між підрозділами. Українські дослідження у сфері публічного адміністрування засвідчують, що використання проєктного управління в органах влади підвищує прозорість управлінських процесів, сприяє чіткому розподілу відповідальності та створює сприятливе середовище для реалізації лідерських ініціатив [26].

У процесі впровадження реформ державної служби та цифрової трансформації органів влади було створено проєктні офіси та міжвідомчі робочі групи, діяльність яких ґрунтувалася на принципах командної взаємодії. За результатами аналітичних досліджень НАДС, такі структури сприяли формуванню середовища, в якому керівники середньої ланки отримали можливість виступати лідерами змін, незалежно від формального статусу в ієрархії.

Особливої актуальності інституціоналізація командного та проєктного підходів набуває в умовах воєнного стану, коли органи публічної влади змушені працювати в режимі підвищеної невизначеності та обмежених ресурсів. Саме командні управлінські моделі дозволяють швидше адаптуватися до змін безпекового середовища, забезпечити взаємозамінність функцій та підвищити стійкість організаційних структур. Проєктний підхід, у свою чергу, дає змогу концентрувати ресурси на пріоритетних напрямах діяльності та забезпечувати контроль за реалізацією змін у стислі строки.

Таблиця 2.7 – Порівняльна характеристика командного та проєктного підходів у подоланні інституційно-організаційних бар'єрів ефективного лідерства

Критерій порівняння	Командний підхід	Проєктний підхід
Концептуальна основа	Колективна взаємодія та розподілене лідерство	Цільове управління змінами через проєкти
Організаційна форма	Постійні або тимчасові управлінські команди	Тимчасові проєктні групи з чіткими ролями
Характер лідерства	Колективне, ситуаційне, розподілене	Лідерство керівника проєкту
Основний фокус	Процес взаємодії та командна відповідальність	Досягнення конкретного результату
Рівень формалізації	Помірний	Високий (план, строки, ресурси, показники)
Горизонтальні зв'язки	Сильні, міжфункціональні	Сильні, але в межах проєкту
Вплив на ієрархію	Зменшує жорсткість ієрархії	Тимчасово обходить ієрархічні обмеження
Роль середньої ланки	Активізація лідерського потенціалу	Посилення управлінської відповідальності
Адаптивність у кризі	Висока (гнучкість, взаємозамінність)	Висока (концентрація ресурсів)
Типові управлінські завдання	Координація, антикризове управління, реагування	Реалізація реформ, цифровізація, зміни
Інституційний ефект	Формування культури внутрішнього лідерства	Закріплення управління змінами
Ризики	Розмитість відповідальності	Формалізм, перевантаження звітністю
Вклад у подолання бар'єрів	Знижує інерцію та опір змінам	Обмежує вплив бюрократичних процедур

Дані табл. 2.7 засвідчують, що командний та проєктний підходи мають комплементарний характер у подоланні інституційно-організаційних бар'єрів ефективного лідерства. Командний підхід створює сприятливе середовище для розвитку внутрішнього та розподіленого лідерства, зменшуючи вплив жорсткої ієрархії та підвищуючи залученість персоналу. Проєктний підхід, у свою чергу, забезпечує структурованість управління змінами, чіткість цілей і контроль результатів, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і високої відповідальності.

У практиці публічного управління в Україні, особливо в умовах

воєнного стану, найбільш ефективною є інтегрована модель, у межах якої командні принципи поєднуються з проєктною логікою управління змінами. Такий підхід дозволяє не лише зменшити інституційні обмеження, а й сформувати стійку основу для реалізації лідерських ініціатив на різних рівнях управління. Отже, інституціоналізація командного та проєктного підходів є важливою практичною рекомендацією щодо подолання інституційно-організаційних бар'єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади. Вона створює умови для зменшення впливу жорсткої ієрархії, активізації лідерського потенціалу на різних рівнях управління та забезпечення результативного управління організаційними змінами, зокрема в умовах воєнного стану.

1.4. Нормативна гнучкість в умовах воєнного стану

Надмірна зарегламентованість управлінських процесів, жорстка ієрархічна підпорядкованість та складні процедурні вимоги в мирний час виконують стабілізаційну функцію, однак у кризових умовах вони перетворюються на фактор управлінської інерції, що стримує лідерські ініціативи та знижує адаптивність органів влади.

Нормативна гнучкість в умовах воєнного стану проявляється, насамперед, у тимчасовому спрощенні управлінських процедур, розширенні дискреційних повноважень керівників та можливості застосування нестандартних управлінських рішень у межах правового поля. Саме наявність «простору управлінського вибору» дозволяє лідерам брати відповідальність за результати змін і виходити за межі формального виконання інструкцій, що є критично важливим у кризових ситуаціях.

Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та низка підзаконних актів Кабінету Міністрів України заклали нормативні підстави для такої гнучкості, дозволивши органам публічної влади застосовувати спеціальні режими управління, змінювати порядок прийняття рішень і перерозподіляти повноваження залежно від безпекової ситуації. Водночас нормативна гнучкість має бути інституційно контрольованою, аби уникнути

ризиків управлінського свавілля та зниження прозорості [47].

У контексті ефективного лідерства нормативна гнучкість виконує подвійну функцію: з одного боку, вона знімає інституційні обмеження, які стримують ініціативу та відповідальність керівників, а з іншого – стимулює розвиток трансформаційного та ситуаційного лідерства, орієнтованого на результат, а не лише на дотримання формальних процедур. Саме в умовах воєнного стану така модель лідерства виявляється найбільш релевантною для управління організаційними змінами.

Таким чином, забезпечення нормативної гнучкості в умовах воєнного стану є важливою практичною рекомендацією щодо подолання інституційно-організаційних бар'єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади. Її реалізація сприяє підвищенню адаптивності управлінської системи, активізації лідерського потенціалу публічних службовців та створенню умов для результативного управління організаційними змінами в кризових умовах.

Отже, подолання інституційно-організаційних бар'єрів впровадження ефективного лідерства в органах публічної влади потребує системних змін, спрямованих на децентралізацію управління, оптимізацію організаційних структур, розвиток командних форм роботи та підвищення нормативної гнучкості.

2. Формування культури довіри та внутрішнього лідерства як умова подолання соціально-психологічних і культурних бар'єрів

Культура довіри в органах публічної влади виступає ключовою передумовою ефективного лідерства, оскільки вона визначає готовність службовців приймати управлінські рішення керівників, брати на себе відповідальність та долучатися до процесів змін. Дефіцит довіри між керівництвом і персоналом спричиняє зростання опору змінам, формалізацію управлінських відносин і домінування адаптивної, а не ініціативної поведінки службовців.

З метою подолання соціально-психологічних та культурних бар'єрів і

посилення ефективного лідерства в органах публічної влади доцільно реалізувати комплекс цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на формування культури довіри та розвиток внутрішнього лідерства.

2.1. Рекомендується формалізувати принципи довіри та партнерської взаємодії у внутрішніх управлінських документах органів публічної влади (кодексах етики, положеннях про структурні підрозділи, стандартах управлінської діяльності), що сприятиме переходу від декларативного визнання цінностей до їх практичного застосування та створить нормативне підґрунтя для лідерської поведінки, заснованої на взаємній відповідальності.

2.2. Для підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом доцільно впровадити системні інструменти двосторонньої комунікації, зокрема:

– регулярні стратегічні сесії та робочі наради з обговоренням управлінських рішень;

– анонімні опитування щодо управлінського клімату;

– внутрішні платформи для подання ініціатив і пропозицій.

Такі механізми дозволяють публічним службовцям відчувати власну причетність до процесів управління та підвищують рівень прийняття організаційних змін.

2.3. Одним із ключових шляхів формування внутрішнього лідерства є свідоме делегування керівниками частини управлінських повноважень співробітникам, які мають відповідні компетентності, що сприяє формуванню відповідального ставлення до результатів діяльності та розвитку лідерських якостей на різних рівнях управління. Доцільно:

– залучати службовців до координації міжвідомчих і міжпідрозділних ініціатив;

– надавати можливість очолювати тимчасові робочі групи або проєкти;

– оцінювати результати не лише за формальними показниками, а й за рівнем ініціативності та командної взаємодії.

2.4. Для ефективного розвитку культури довіри керівники мають

змінити управлінську роль із контролюючої на підтримувальну. Такі підходи сприяють зниженню страху відповідальності та підвищенню готовності персоналу до участі в управлінських змінах. У цьому контексті рекомендуємо:

– включити до програм підвищення кваліфікації модулі з емоційного інтелекту, фасилітації та коучингу;

– заохочувати наставництво як форму передачі управлінського досвіду;

– формувати навички роботи з помилками без застосування каральних практик.

2.5. В умовах підвищеного стресу особливого значення набуває створення психологічно безпечного робочого середовища, що сприяє збереженню управлінської спроможності органів влади та зміцненню довіри в колективах. Доцільно:

– впроваджувати програми психологічної підтримки публічних службовців;

– визнавати емоційні та професійні труднощі як об’єктивний чинник управлінської діяльності;

– підтримувати командну взаємодію та взаємодопомогу як норму організаційної культури.

2.6. Для закріплення культури довіри важливо інституційно визнавати та заохочувати прояви внутрішнього лідерства. Рекомендуємо:

– інтегрувати критерії лідерської поведінки в систему оцінювання службовців;

– публічно відзначати ініціативи, що сприяли ефективним змінам;

– формувати позитивні управлінські практики як приклади для наслідування.

Отже, реалізація запропонованих рекомендацій створює цілісну систему удосконалення культури довіри та розвитку внутрішнього лідерства в органах публічної влади. Вони спрямовані не лише на зменшення соціально-психологічних та культурних бар’єрів, а й на формування стійкої лідерської культури, здатної забезпечити ефективне управління організаційними змінами

в умовах воєнного стану та подальшої трансформації публічного управління в Україні. Реалізація цієї рекомендації створює передумови для зменшення опору організаційним змінам, підвищення залученості персоналу та формування стійкої лідерської культури, здатної забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану та післявоєнної трансформації системи публічного управління.

3. Психологічна підтримка та профілактика професійного вигорання як чинник удосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами

В умовах воєнного стану психологічна стійкість публічних службовців стає важливою передумовою ефективного лідерства та результативного управління організаційними змінами. Постійний вплив стресових чинників, високе емоційне навантаження, відповідальність за прийняття рішень в умовах невизначеності суттєво підвищують ризик професійного вигорання, що негативно позначається на лідерській поведінці, якості управлінських рішень і здатності органів публічної влади до адаптації [40].

Українські дослідження Карамушка Л.М. у сфері організаційної психології та публічного управління доводять, що професійне вигорання керівників і ключових фахівців призводить до зниження мотивації персоналу, зростання конфліктності в колективах та формалізації управлінських процесів, що є суттєвим бар'єром для реалізації лідерства змін [41]. У цьому контексті психологічна підтримка та профілактика вигорання мають розглядатися не як допоміжна, а як стратегічна складова удосконалення лідерства в публічній службі.

3.1. Однією з ключових рекомендацій є створення інституційно закріпленої системи психологічної підтримки в органах публічної влади, а саме:

- залучення фахових психологів до системи управління персоналом;
- запровадження регулярних консультацій для керівників і службовців;
- формування кризових психологічних протоколів дій у надзвичайних

ситуаціях.

За результатами досліджень Л. М. Карамушки, організації, які системно впроваджують психологічний супровід управлінської діяльності, демонструють вищий рівень лідерської ефективності та стійкості до змін, особливо в кризових умовах.

3.2. Ефективне лідерство в умовах змін передбачає не лише управління процесами, а й роботу з емоційним станом персоналу. Керівники з високим рівнем емоційної компетентності здатні формувати довіру в колективах і виступати стабілізуючим чинником у періоди організаційних трансформацій У зв'язку з цим доцільно:

– включити до програм підвищення кваліфікації керівників модулі з емоційного інтелекту та стрес-менеджменту;

– формувати навички розпізнавання ознак професійного вигорання у підлеглих;

– навчати керівників технік підтримувальної комунікації.

3.3. Важливою рекомендацією є перегляд організаційного навантаження на керівників і ключових фахівців у період змін. Надмірна концентрація відповідальності та тривала робота в режимі надзвичайних завдань сприяють розвитку емоційного виснаження та зниженню лідерської ефективності.

У сфері державного управління доцільно приділити увагу на:

– перерозподіл управлінських функцій у командах;

– використання командного та проєктного підходів як інструментів зниження індивідуального стресу;

– запровадження гнучких режимів роботи в межах можливого.

3.4. Профілактика професійного вигорання неможлива без формування організаційної культури, орієнтованої на психологічну безпеку. Лідери мають демонструвати готовність визнавати складність умов праці, підтримувати баланс між вимогливістю та емпатією, заохочувати звернення по допомогу без ризику стигматизації. В колективах із високим рівнем психологічної безпеки зростає готовність персоналу брати участь в управлінських змінах та

проявляти внутрішнє лідерство [26].

3.5. З метою системного удосконалення лідерства доцільно інтегрувати показники психологічної стійкості, здатності до саморегуляції та підтримки персоналу в систему оцінювання управлінської діяльності, що дозволяє:

- змістити акцент з формальних результатів на сталість управління;
- заохочувати керівників до розвитку підтримувального стилю лідерства;
- знизити ризики вигорання в довгостроковій перспективі.

Таким чином, психологічна підтримка та профілактика професійного вигорання є важливою складовою удосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади. Реалізація запропонованих рекомендацій сприяє підвищенню психологічної стійкості керівників і персоналу, зменшенню соціально-психологічних бар'єрів та формуванню лідерської культури, здатної забезпечити результативне функціонування публічних інституцій в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

4. Інструментальне забезпечення управління змінами як умова удосконалення ефективного лідерства в органах публічної влади

Ефективне лідерство в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади неможливе без належного інструментального забезпечення. Соціально-психологічна готовність персоналу, лідерські якості керівників і нормативна гнучкість мають бути підкріплені сучасними управлінськими інструментами, що забезпечують планування, координацію, моніторинг та оцінювання змін. Оболенський О.Ю. наголошує, що відсутність або формалізованість інструментів управління є однією з ключових причин низької результативності реформ у публічному секторі [60].

В умовах воєнного стану інструментальне забезпечення управління змінами набуває особливої ваги, оскільки дозволяє компенсувати дефіцит ресурсів, мінімізувати управлінські ризики та підтримувати лідерську спроможність органів влади в ситуації підвищеної невизначеності.

4.1. Однією з базових рекомендацій є інституційне впровадження інструментів проєктного та програмного управління як основи лідерства змін. За висновками Оболенського О. Ю. [60] та Мельник А. Ф. [54], проєктний підхід у публічному управлінні не лише підвищує керованість змін, а й створює умови для прояву лідерства на різних рівнях управління, зокрема серед керівників середньої ланки. Доцільно:

– використання логіко-структурних матриць змін;

– чітке визначення цілей, етапів, відповідальних осіб і показників результативності;

– створення проєктних офісів або координуючих груп.

4.2. Цифровізація є ключовим інструментом підтримки лідерства в управлінні змінами. Дослідження О.В. Карпенко, Ж.З. Денисюк, В.В. Наместнік у сфері цифрового врядування засвідчують, що використання електронних інструментів підвищує прозорість управлінських рішень і зміцнює довіру до лідерів змін [73]. Водночас цифрові інструменти знижують залежність управління від фізичної присутності персоналу, що є важливим в умовах воєнного стану, тому рекомендуємо:

– застосовувати електронні системи планування та моніторингу виконання завдань;

– використовувати цифрові платформи для внутрішньої комунікації та командної роботи;

– інтегрувати інструменти аналітики для прийняття управлінських рішень.

4.3. Для удосконалення ефективного лідерства доцільно впроваджувати інструменти регулярного моніторингу та оцінювання процесів змін. Системне оцінювання дозволяє лідерам коригувати управлінську поведінку, своєчасно реагувати на опір змінам і підвищувати результативність трансформаційних процесів. До таких інструментів належать:

– показники управлінської ефективності та адаптивності;

– індикатори залученості персоналу;

– опитування щодо сприйняття змін і стилю лідерства.

4.4. Інструментальне забезпечення управління змінами має включати методичні матеріали, спрямовані на розвиток лідерських компетентностей. Науковці Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П., Якубов В. підкреслюють, що методичне забезпечення сприяє уніфікації управлінських практик і зменшує ризики ситуативного, інтуїтивного управління змінами [26]. Рекомендуємо:

– розроблення внутрішніх методичних рекомендацій з управління змінами;

– використання кейс-методів і сценарного аналізу;

– адаптацію міжнародних моделей лідерства до українських умов.

4.5. Окремою рекомендацією є інтеграція інструментів управління змінами в загальну систему публічної служби, зокрема в:

– систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

– механізми оцінювання службової діяльності;

– кадрові та мотиваційні інструменти.

Інструменти управління змінами мають бути не разовими заходами, а складовою постійної управлінської практики, що забезпечує сталість лідерства та організаційного розвитку.

З метою практичної реалізації концепції ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами доцільно систематизувати інструментальне забезпечення з урахуванням типології бар'єрів, що виникають у діяльності органів публічної влади. Представлена таблиця 2.8 відображає взаємозв'язок між ключовими управлінськими інструментами, лідерськими функціями та очікуваними ефектами в контексті подолання інституційно-організаційних, соціально-психологічних і комунікаційно-інструментальних бар'єрів.

Табл.2.8 безпосередньо корелює з розробленою моделлю-схемою бар'єрів ефективного лідерства, оскільки кожен управлінський інструмент співвіднесено з конкретним типом бар'єрів та відповідною лідерською функцією. Це дозволяє розглядати інструментальне забезпечення не

ізольовано, а як системний механізм подолання інституційно-організаційних, соціально-психологічних та комунікаційно-інструментальних обмежень.

Таблиця 2.8 – Узгодження інструментального забезпечення управління змінами з моделлю бар’єрів ефективного лідерства

Тип бар’єрів (згідно з моделлю схемою)	Управлінський інструмент	Ключова лідерська функція	Очікуваний ефект у подоланні бар’єрів	Відповідальний суб’єкт
Інституційно-організаційні	Проєктні офіси, міжвідомчі робочі групи	Ініціювання та координація змін	Зменшення ієрархічної інерції, чіткий розподіл відповідальності	Керівник органу влади, керівники структурних підрозділів
Інституційно-організаційні	Програмне управління реформами	Стратегічне бачення та пріоритизація	Узгодження цілей змін, концентрація ресурсів	Вищий корпус державної служби, стратегічні підрозділи
Комунікаційно-інструментальні	Цифрові платформи управління завданнями	Організація командної взаємодії	Прозорість процесів, зниження комунікаційних втрат	ІТ-підрозділи, керівники команд
Комунікаційно-інструментальні	Електронні канали внутрішньої комунікації	Лідерська комунікація та залучення	Зміцнення довіри, підтримка внутрішнього лідерства	Керівники підрозділів, служби персоналу
Соціально-психологічні	Інструменти зворотного зв’язку (опитування, обговорення)	Формування довіри та діалогу	Зменшення опору змінам, зростання залученості	Керівники, HR-служби
Соціально-психологічні	Командні формати роботи (спільні сесії)	Мотивація та підтримка персоналу	Формування культури співпраці, розвиток внутрішнього лідерства	Керівники команд, модератори
Комунікаційно-інструментальні	Системи моніторингу та оцінювання змін	Контроль і корекція лідерських дій	Своєчасне виявлення проблем, адаптація стилю лідерства	Керівництво органу, аналітичні підрозділи
Інституційно-організаційні	Індикатори управлінської ефективності	Орієнтація на результат	Зменшення формалізму, підвищення відповідальності	Служби управління персоналом
Комунікаційно-інструментальні	Методичні рекомендації з управління змінами	Наставництво та розвиток компетентностей	Уніфікація практик, підвищення управлінської спроможності	НАДС, навчальні центри, HR
Соціально-психологічні	Кейс-методи та сценарне планування	Підготовка до криз та ризиків	Зростання адаптивності та впевненості лідерів	Керівники, проєктні команди
Інституційно-організаційні	Інтеграція інструментів у HR-системи	Розвиток лідерського потенціалу	Сталість лідерських практик	Кадрові служби, керівництво

Чітке визначення відповідальних суб'єктів посилює практичну спрямованість рекомендацій та створює умови для інтеграції табл. 2.8 в управлінські регламенти, програми розвитку лідерства та системи оцінювання діяльності органів публічної влади.

Отже, інструментальне забезпечення управління змінами є необхідною умовою удосконалення ефективного лідерства в органах публічної влади. Запровадження проєктних, цифрових, аналітичних і методичних інструментів дозволяє лідерам не лише ініціювати зміни, а й забезпечувати їх системну реалізацію в умовах воєнного стану. Комплексне використання цих інструментів сприяє зменшенню комунікаційних та організаційних бар'єрів, підвищенню управлінської спроможності та формуванню стійкої лідерської культури в публічному управлінні України.

Таким чином, вдосконалення ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні реформи, розвиток лідерської культури та модернізацію управлінських інструментів. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню стійкості публічного управління, зміцненню довіри всередині організацій та забезпеченню спроможності органів влади діяти ефективно в кризових умовах та в період післявоєнного відновлення.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено комплексне аналітико-дослідницьке вивчення напрямів удосконалення ефективного лідерства в системі публічного управління, що дозволило отримати такі наукові та практичні результати:

1. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду підтвердив, що сучасне публічне управління трансформується від жорстких ієрархічних структур до гнучких, ціннісно-орієнтованих моделей. Ключовими концепціями, що визначають ефективність управління змінами, визначено

Public Service Motivation (PSM), інтегроване, трансформаційне та розподілене лідерство. Встановлено, що результативність організацій залежить не від одного стилю, а від збалансованого поєднання орієнтації на завдання, зміни, міжособистісні відносини та доброчесність.

2. Дослідження сучасного стану публічної влади в Україні показало, що повномасштабна війна стала каталізатором трансформації лідерства, перетворивши його з професійної характеристики на системний чинник національної стійкості. Виявлено, що в умовах воєнного стану критичного значення набули такі компетенції, як здатність до швидкого ухвалення стратегічних рішень, етична відповідальність та комунікаційна стійкість.

3. Систематизовано основні перешкоди, що стримують розвиток ефективного лідерства в органах публічної влади України. До них віднесено: інституційно-організаційні: надмірна бюрократизація, жорстка ієрархія та дублювання функцій; соціально-психологічні: опір змінам та низький рівень довіри всередині організацій; комунікаційно-інструментальні: недостатність сучасних цифрових засобів взаємодії та недосконаліть інформаційних потоків.

4. Обґрунтовано необхідність переходу від «героїчного» (персоналізованого) до інституційного (розподіленого) лідерства, де управлінські функції та відповідальність делегуються по всій системі. Для подолання виявлених бар’єрів запропоновано впровадження командного та проєктного підходів, що дозволяють підвищити гнучкість структур, забезпечити прозорість процесів та стимулювати ініціативність керівників середньої ланки.

5. Доведено, що механічне копіювання зарубіжних (зокрема скандинавських) моделей є недоцільним. Модернізація українського публічного управління має відбуватися шляхом адаптації кращих практик (децентралізація, культура довіри, горизонтальні комунікації) до національного інституційного та правового контексту, особливо в умовах воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретико-методологічного аналізу першого розділу можна сформулювати розгорнутий висновок щодо сутності та ролі лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади:

1. Дослідження генези наукової думки в Україні свідчить про перехід від адміністративно-функціонального підходу, де лідер ототожнювався з носієм владних повноважень, до сучасних моделей адаптивного та антикризового лідерства. В умовах воєнного стану та євроінтеграції лідерство трансформувалося у стратегічний ресурс організації, що забезпечує її життєстійкість та здатність до перманентних трансформацій.

2. Науковий аналіз дозволив чітко розмежувати поняття «управління» та «лідерство» в публічному секторі. Якщо управління фокусується на стабільності, дотриманні регламентів та контролі процесів, то лідерство спрямоване на натхнення персоналу, ініціювання інновацій та формування стратегічного бачення майбутнього. Ефективність органу публічної влади досягається лише через синергію цих підходів, де управлінська дисципліна доповнюється лідерським впливом.

3. Встановлено, що в публічному управлінні не існує універсального стилю лідерства, який би гарантував успіх. Найбільш результативними є комбіновані стратегії, що адаптуються до конкретних умов. Ключовими характеристиками сучасного лідера-реформатора є: здатність діяти в умовах невизначеності та мобілізувати колектив для вирішення нетипових завдань; вищий рівень інтелекту та здатність до глибокого аналізу соціально-економічних процесів; соціальна відповідальність як фактор легітимізації змін в очах суспільства.

4. Обґрунтовано, що вивчення лідерських стратегій потребує комплексного методологічного синтезу: системний підхід дозволяє розглядати лідерство як інтегральний елемент, що пронизує всі ланки

організації; синергетичний метод пояснює механізми самоорганізації колективу та виникнення додаткового ефекту від взаємодії адаптивних стратегій; емпіричні методи (анкетування, експертні оцінки, контент-аналіз) забезпечують об’єктивність оцінки впливу лідерства на результативність реформ.

Отже, з’ясовано, що ефективне лідерство в органах публічної влади України сьогодні є не просто управлінською функцією, а критично важливим агентом інституційних змін. Воно базується на поєднанні неформального авторитету, стратегічного мислення та здатності трансформувати організаційну культуру, що є фундаментальною передумовою успішної модернізації державної служби в умовах сучасних викликів.

У розділі 2 здійснено комплексний теоретико-прикладний аналіз проблеми впровадження ефективного лідерства в управлінні організаційними змінами в органах публічної влади України, з урахуванням сучасних викликів, зумовлених трансформацією системи публічного управління та умовами воєнного стану. Отримані результати дозволяють сформулювати низку узагальнюючих висновків.

По-перше, доведено, що ефективне лідерство в публічному управлінні є не лише персональною характеристикою керівника, а системним явищем, що формується під впливом інституційно-організаційних, соціально-психологічних, культурних і комунікаційно-інструментальних чинників. У цьому контексті лідерство розглядається як здатність ініціювати, підтримувати та спрямовувати організаційні зміни, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей із реальними можливостями органів публічної влади та людським потенціалом публічної служби.

По-друге, ідентифіковано та систематизовано ключові бар’єри впровадження ефективного лідерства, серед яких домінують інституційно-організаційна інерція, надмірна формалізація управлінських процедур, дефіцит довіри, психологічна напруга персоналу, опір змінам, а також недостатній рівень інструментального забезпечення управління.

Запропонована модель-схема бар’єрів дозволяє комплексно відобразити їх взаємозв’язок і вплив на результативність організаційних змін.

По-третє, обґрунтовано, що в умовах воєнного стану соціально-психологічні та культурні бар’єри набувають особливої гостроти, оскільки поєднують у собі фактори професійного вигорання, емоційного виснаження, підвищеного рівня невизначеності та ризиків. Це зумовлює необхідність формування культури довіри, розвитку внутрішнього та розподіленого лідерства, а також впровадження систем психологічної підтримки як складових ефективного управління змінами.

По-четверте, у підрозділі 2.4 сформовано систему практичних рекомендацій щодо подолання виявлених бар’єрів, що ґрунтуються на поєднанні інституційних, соціально-психологічних та інструментальних механізмів. Особливу увагу приділено інституціоналізації командного і проєктного підходів, забезпеченню нормативної гнучкості, розвитку лідерських компетентностей та інтеграції інструментів управління змінами в систему публічної служби.

По-п’яте, доведено, що інструментальне забезпечення управління змінами відіграє ключову роль у трансформації лідерства з декларативного в дієве. Узгодження управлінських інструментів із типами бар’єрів, лідерськими функціями та відповідальними суб’єктами дозволяє підвищити керованість змін, зменшити управлінські ризики та забезпечити сталість лідерських практик у діяльності органів публічної влади.

Загалом результати розділу підтверджують, що ефективне лідерство в управлінні організаційними змінами має розглядатися як багатовимірний процес, що потребує системного підходу, інституційної підтримки та цілеспрямованого розвитку людського потенціалу. Запропоновані моделі, таблиці та рекомендації створюють теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого вдосконалення механізмів публічного управління в Україні та можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, у програмах підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 2024 Edelman Trust Barometer Special Report: Trust at Work. URL: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-09/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20at%20Work_Final.pdf

2. Aliushyna N. NAUCS discussion on wartime leadership in public administration. *National Agency of Ukraine on Civil Service*, 2024. URL: https://surl.li/yrhbpc

3. Bass B. M. Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press; 1985. Collier Macmillan.

4. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2006. URL: https://doi.org/10.4324/9781410617095

5. Burns J.M. Leadership, N.Y, Harper and Row. 1978.

6. Global Leadership Forecast 2025. URL: https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2025-report.pdf?_gl=1*l9fd2e*_gcl_au*MTQxOTg0NzAxOS4xNzU0NjUzNjg1

7. Gronn Peter. From Transactions to Transformations: A New World Order in the Study of Leadership? Volume 24, Issue 1. URL: https://doi.org/10.1177/0263211X96241002

8. Heifetz R., Grashow A., Linsky M. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, Harvard Business Press. 2009. URL: https://doi.org/10.1016/j.lisr.2009.05.001

9. James P. Spillane. Distributed Leadership. The Educational Forum. June 2005. 69(2):143-150. DOI:10.1080/00131720508984678

10. Kotter J.P. (1996) Leading Change. Harvard Business School Press, Boston.

11. Kulyniak S.L. Psychological characteristics of effective public leaders: a

baseline study based on a diagnostic survey in public administration. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* Випуск 1, 2025. DOI https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.12

12. Linsky M., & Heifetz Ronald A. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. Nonprofit journey. 2002. URL: https://www.nonprofitjourney.org/uploads/8/4/4/9/8449980/_leadership_on_the_line-_staying_alive_through_the_dangers_of_leading.pdf

13. Mykhaylova O. Communication strategies in public management and administration: status and problems in implementation. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. *2*(2), 93–99. URL: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.10

14. Northouse Peter G. Leadership: theory and practice. Jakarta: PT. Indeks, 2013 – 6th ed. URL: https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice

15. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 6, Issue 1, January 1996, Pages 5–22. URL: https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303

16. Perry J. L., Wise L. R. The Motivational Bases of Public Service. Public Administration Review, 50, 367-373. URL: https://doi.org/10.2307/976618

17. Perry J., Ritz A. Encyclopedia of Public Management. Public Service Motivation. In K. Schedler (Ed.), Cheltenham: Edward Elgar, 2022.. 172-175. URL: file:///C:/Users/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/2022_PerryRitz-PublicServiceMotivation_preprint.pdf

18. Robbins Stephen P. dan Coulter Mary, 2015. Management The Thirteenth Edition Chapter 2. Jakarta: Erlangga Publisher. URL: https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf

19. Roberts N. C., Bradley R. T. *Transforming Leadership: A Process of Collective Action*. Human Relations, 1991. 44(8), 811–832.

20. Sergio Fernandez, Yoon Jik Cho, James L. Perry. Exploring the link

between integrated leadership and public sector performance, The Leadership Quarterly, 2010, Volume 21, Issue 2, Pages 308-323. URL: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009.

21. Ufua D. E., Salau O. P., Ikpefan O., Dirisu J. I., & Okoh E. E. Addressing operational complexities through re-inventing leadership style: A systemic leadership intervention. *Heliyon,* 2020. T. 6. No. 7. URL: https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(20)31114-2.pdf

22. Van Wart M. (2012). Leadership in Public Organizations: An Introduction (2nd ed.). Routledge.

23. Yevtushenko O. Psychological aspects of leadership and management in public administration. *Public Administration and Regional Development,* 2025. (27), 126–147. URL: https://doi.org/10.34132/pard2025.27.06

24. Ажажа М. А., Компанієць Д. Теоретичні аспекти лідерства посадових осіб органів місцевого самоврядування. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2021. С. 120-121. URL: https://www.znu.edu.ua//ii_znu/nauka/conf/_31_10_-aktual__n___pitannya_stalogo_naukovo-tekhn__chnogo_ta_sots__al__no-ekonom__chnogo_rozvitku_reg__on__v_ukra__ni.pdf.

25. Ажажа М.А., Куртєв А.В. Компетентнісний підхід й особливості його реалізації в системі підготовки кадрів державного управління та надання публічних послуг. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр.* Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2024. Вип. 1 (20). 500 с. (Серія "Державне управління"). DOI 10.52363/2414-5866-2024-1-30

26. Андрієнко М., Гаман П., Гордєєв П., Якубов В. Позиції лідера у структурі державного управління. *Науковий вісник: Державне управління,* 2021. (4(10), 22–37.

27. Антонова З. Психологічні особливості лідерства та керівництва.

Педагогіка і психологія професійної освіти. 2016. № 4. С. 120-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pippo_2016_4_14.

28. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921 DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4

29. Букшина К. Відсутність лідерства, нестача персоналу та погана комунікація – основні проблеми реформи державного управління. *Реформи*. URL: https://surl.li/bwebou

30. Воронкова В.Г. Формування концепції стратегії кібербезпеки в умовах глобалізації: економічні засади. Scientific trends: modern challenges. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. 158 p. С.46-60.

31. Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства. Державне управління та адміністрування в контексті цифрового суспільства: колективна монографія / Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. С.6-21. http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/13157/1/monograf-publ-upravl-6.07.20-1.pdf

32. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Череп А.В., Череп О.Г. Європейська гуманістична візія в управлінні людським розвитком як основа досягнення прогресу. Modern trends in science and practice. Volume 1 : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2021. 174 p. С.24-30. ISBN 978-1-7364133-4-0. DOI: 10.51587/9781-7364-13302-2021-005-24-33

33. Гонтар З. Ефективне лідерство як кадровий ресурспублічного

управління. *Освітні обрії.* 2022. No 1(54). URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/obrii/article/view/6296/6624

34. Гончаренко К. Тренди лідерства – 2025: людські зв'язки – каталізатор майбутнього успіху. Budni. 2024. URL: https://budni.robota.ua/hr/trendi-liderstva-2025-lyudski-zv-yazki-katalizator-maybutnogo-uspihu

35. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові Україн*и. 2010. № 3. С. 5-13. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_3_3.

36. Гординя Н. Д. Психологічні особливості прийняття ефективних управлінських рішень державними службовцями в умовах воєнного стану в Україні. Вісник Національного університету оборони України. 2023. № 1(71). С. 48–58.

37. Девіс К.А. Організаційна поведінка: поведінка людини на роботі. Коледж МакгроХілл. 1992. 608 с.

38. Іжевський П.Г., Федоришина Л.М. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. Інноваційна економіка, вип. 2, Червень 2025. URL: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.17.

39. Кайда Н.Я. «Мовчазна довіра» як стратегія комунікації в публічному управлінні: ризики, межі та приховані ресурси. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2025. Вип. 90. DOI https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.46

40. Калениченко Р. А. Психологічні аспекти публічного управління: навч. посібник / Р. А. Калениченко, О. В. Остаповський, Є. О. Телебенева ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. Київ: КНУБА, 2025. 271 с. URI: https://repositary.knuba.edu.ua/handle/123456789/14138

41. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. Посібник для вузів. К.: Міленіум, 2003. 421с.

42. Карковська В.Я., Дорош І.М. Сучасне лідерство: особливості,

вимоги, проблеми та помилки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2019. № 5(110). С. 98-102. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2019/5_2019/20.pdf

43. Кожушко Л. Ф., Щербакова А. С. Лідерство як передумова ефективної системи менеджменту організації. Вісник *Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2020. Вип. 4. С. 85-95. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_ekon_2020_4_11.

44. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. Економіка, управління та адміністрування. 2019. No 3 (89). С. 174–177.

45. Куртєв А. В., Ажажа М. А. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування у воєнний період. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України :. матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету Одеса: Олді+. 2023. С. 649-652. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/conf7/zbirnyk_23.pdf.

46. Кучменко В., Булдиркаєва А. Лідерство на державній службі. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2023. №2. 50–55, DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6

47. Лаврук О.В., Лаврук Н.А. Лідерство та самоорганізація службовцівв системі публічної служби України в умовах воєнного стану. 2025. *Інклюзивна економіка,* №2 (8). DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.

48. Лебедєва Н. А. Інноваційне лідерство та корпоративна культура як інструменти ефективного менеджменту. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2024. № 3(133). С. 71-75. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/3_2024/13.pdf.

49. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021. No (1(7). С. 162–179.

URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179

50. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

51. Ліпич Л.Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. Острог: Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 66–71.

52. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки,* 2022, No 3 (87), С. 106-115. URL: https://unz.univer.km.ua/article/view/87_106-115/pdf

53. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Дмитренко І.А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. № 159. С. 88-91.

54. Мельник А.Ф., Підгаєць С.В. Державно-приватне партнерство в системі інститутів національної економіки: механізми розвитку: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 279 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0062930.pdf

55. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування,* 2024. (12). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07

56. Мотренка Т. Головне управління державної служби в Україні: звіт про підсумки діяльності у 2009 році. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 119 с.

57. Мунько А.Ю. Інноваційне лідерство як ключова компетентність на шляху до сталого розвитку територій. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/11497/1/10.pdf

58. Назаренко М. О., Юник І. Г. Ґендерні аспекти лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці*

(Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. № 4(22) 2024. Київ. С. 450-459. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-450-459

59. Назаренко О., Базика С., Штирьов О. Управління змінами як важлива антикризова компонента розвитку публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 24. С. 589-609. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/17721/17781/18258

60. Оболенський О.Ю. Розвиток суспільства та публічне. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2013. № 3. С. 27-33. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_3_6.

61. Охріменко А.В. Інструменти публічного управління: інноваційний підхід. *Журнал "Актуальні проблеми інноваційної економіки та права".* 2025 / #2. 11-14pp. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-2-2

62. Підлісна Т.В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління.* 2021. No2. С.158–164. URL: https://bit.ly/3oAMjcy

63. Публічне адміністрування на засадах проектного менеджменту: навчальній посібник / Автор. кол.: Т. К. Гречко, С. А. Романюк, С. К. Хаджирадєва та ін.; за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка. К.: Освіта України, 2014. 176 с.

64. Розбудова спроможності державної служби до управління змінами для підтримки реформ в Україні: [навч. посіб. / Автр. кол.: М. М. Білинська, В. А. Малюська]. К.: НАДУ, 2017. 112 с.

65. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*, 2023. (70/71), 45–50. URL: https://doi.org/10.36930/507006

66. Руснак О.А. Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Публічне урядування, 2024*/ (2 (39), 54-63. https://doi.org/10.32689/2617-2224-

2024-2(39)-7

67. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2015. № 4. С. 107-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_4_18.

68. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління.* 2020. No3(5). С.216–227. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227.

69. Тіхоміров К.А. Лідерство в публічному управлінні: сучасний стан, перспективи розвитку : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр : 281 «Публічне управління та адміністрування». ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2024. 88 с. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3823?utm_source=chatgpt.com

70. Управління змінами в публічній сфері: навч.-метод. посіб. / Авт. кол.: С. К. Хаджирадєва, С. А. Романюк, В. А. Грабовський, І. М. Фищук, Д. М. Букатова]. Київ : НАДУ, 2018. 192 с.

71. Філіппова В.Д., Фролова М.Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник ХНТУ, Публічне управління та адміністрування*, 2023. No 4(87). DOI https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49

72. Хаджирадєва С.К., Гречко Т.К. Системний аналіз і прийняття рішень в публічному управлінні : Навч.-метод. посібник. Київ : НАДУ, 2019. 247 с.

73. Цифрове врядування: монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vryadyvannya_2020.pdf

74. Цюприк А.Я. Коучинговий підхід до формування лідерських якостей майбутніх офіцерів. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки.* 2024. № 1(12). С. 319-329.

75. Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»,* 2022. №14. С. 20-29. URL: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29

76. Чуприна С. Трансформаційні процеси державного управління в умовах глобалізації. *Розвиток міста*, 2025. 1 (05), 142–147. URL:https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-20

77. Швець Г.О. Лідерство як невід'ємна складова ефективного менеджменту. Вісник *Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки.* 2017. № 33. С. 124-129. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.33.2017.134214

78. Школа підготовки стратегів. Вища школа публічного управління. URL: https://hs.gov.ua/announcements/shkola-pidgotovky-strategiv-2/

79. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Public Administration and Regional Development.* 2020. № 9. С. 915-939. URL: https://www.researchgate.net/publication/347416675_Analiz_sucasnogo_stanu_ta_tendencij_innovacijnogo_liderstva_v_publicnomu_upravlinni

80. Як стати ефективнішим лідером в епоху швидких інновацій. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-stati-efektivnishim-liderom-v-epohu-shvidkih-innovaczij