

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ**

Кафедра теорії, історії та філософії права

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра**

**на тему: «Роль лідерства та ціннісних орієнтирів у публічному управлінні
в умовах сучасних трансформацій»**

Виконала:

здобувач 2-го курсу 2 навчальної групи
спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Сіндєєва Валентина Валеріївна

Індивідуальний навчальний план № 24-90

1.6 МПУА

Мобільний телефон: +380937899704

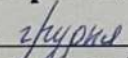
Науковий керівник:

доцент кафедри теорії, історії та філософії
права

кандидат філософських наук, доцент

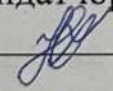
Роман Михайленко 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

« 4 »  2025 р., протокол № 8

завідувач кафедри теорії, історії та філософії права

кандидат юридичних наук, доцент

 **Юрій КРИВИЦЬКИЙ**

ЗМІСТ

<u>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ</u>	4
<u>ВСТУП</u>	5
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</u>	8
<u>1.1. Поняття та сутність лідерства у публічному управлінні</u>	8
<u>1.2. Класифікація лідерських моделей і стилів</u>	11
<u>1.3. Ціннісні орієнтири як категорія сучасного управлінського мислення</u>	14
<u>1.4. Теоретичні підходи до вивчення цінностей у державному управлінні</u>	16
<u>1.5. Методологічні засади дослідження</u>	19
<u>РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЛІДЕРСТВО І ЦІННОСТІ</u>	22
<u>2.1. Особливості сучасних трансформацій у сфері публічного управління</u>	22
<u>2.2. Зміна парадигм управління: від бюрократичної моделі до лідерсько-орієнтованої</u>	25
<u>2.3. Вплив цифровізації, глобалізації та децентралізації на управлінське лідерство</u>	29
<u>2.4. Вплив соціальних і політичних змін на трансформацію управлінських цінностей</u>	32
<u>2.5. Особливості лідерства та ціннісних орієнтирів у публічному управлінні під час воєнного стану</u>	36
<u>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</u>	41
<u>3.1. Організація та методи дослідження</u>	41
<u>3.2. Аналіз отриманих результатів</u>	43
<u>3.3. Пропозиції щодо удосконалення лідерських підходів та формування ціннісних орієнтирів у системі публічного управління в умовах трансформаційних змін</u>	51
<u>ВИСНОВКИ</u>	56

<u>ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ</u>	60
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	62
<u>ДОДАТКИ</u>	68

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ОЦВ – Організаційні цінності в управлінні

ПУ – Публічне управління

ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади

МВС – Міністерство внутрішніх справ

НАВС – Національна академія внутрішніх справ

ЦЗ – Цивільний захист

ЄС – Європейський Союз

e-CODEX – e-Justice Communication via Online Data Exchange

ISEPA – Interoperability Solutions for European Public Administrations

UN – United Nations (Організація Об'єднаних Націй)

HR – Human Resources (Управління людськими ресурсами)

ВСТУП

Актуальність дослідження. За поточних умов реформування публічного управління лідерство дедалі більше сприймається як ключовий фактор ефективності управлінських рішень, адаптації до змін та мобілізації колективу на досягнення стратегічних цілей. Актуальність теми зумовлена потребою оновлення моделей управління в умовах воєнного стану, цифровізації, децентралізації, а також зростанням значущості ціннісних орієнтирів у діяльності публічних службовців. Формування лідерських компетентностей і відданість спільним цінностям сьогодні є запорукою суспільної довіри до органів влади та ефективного управлінського впливу.

Теоретико-методологічне підґрунтя теми сформоване на основі праць українських і зарубіжних дослідників. Зокрема, загальнотеоретичні основи лідерства в державному управлінні розкривають Нестуля О. О. [38; 39], Орлів М. С. [40], Смерічевський С., Клімова О. І. [57]. Питання інноваційного, трансформаційного та ситуаційного лідерства в контексті публічного управління аналізують Васильєва О. І., Васильєва Н. В. [5], Хаїтов П. О. [55], Філіппова В. Д., Фролова М. Е. [54]. Дослідженню лідерських компетентностей та їхнього впливу на ефективність державної служби присвячені праці Ємельянова В. М. [21], Гончарука Н. Т. [12], Колесник Л. Л. [33]. Ціннісні орієнтири як компонент сучасного управлінського мислення висвітлюють Ліпенцев А., Романюк О. [37], Кравченко Т. А. [31], Підлісна Т. В. [41]. Серед зарубіжних авторів слід виділити Келліса Д. та Рана Б. [60], а також Шварца Г., Еву Н., Ньюмана А. [62], які досліджують лідерство у сфері публічного адміністрування через призму організаційної ефективності, мотивації й довіри.

Теоретичну базу дослідження також складають праці І. Адізеса, Б. Басса, Дж. Бернса, Д. Гоулмана, Р. Грінліфа, К. Бланшара, Д. Келліса, Б. Рана, Г. Шварца, Е. Ньюмана, Н. Еви, у яких розкривається лідерство у сфері публічного адміністрування через призму організаційної ефективності, мотивації, етики та цінностей.

Таким чином, наукова новизна дослідження полягає у поглибленні розуміння взаємозв'язку між лідерством і цінностями у системі публічного управління в умовах структурних змін.

Мета дослідження – виявити особливості прояву лідерства і трансформації ціннісних орієнтирів у публічному управлінні в умовах сучасних суспільно-політичних та інституційних змін.

Завдання дослідження:

1. Розкрити поняття та концепції лідерства в публічному управлінні.
2. Проаналізувати типологію лідерських моделей та управлінських стилів.
3. Визначити зміст і роль ціннісних орієнтирів у діяльності публічних службовців.
4. Дослідити вплив цифровізації, глобалізації, децентралізації, воєнного стану на трансформацію управлінських підходів.
5. Провести емпіричне дослідження та розробити рекомендації з удосконалення лідерських практик у публічному управлінні.

Об'єкт дослідження – процеси публічного управління в умовах сучасних соціально-політичних трансформацій.

Предмет дослідження – лідерство як інструмент управлінського впливу та трансформація ціннісних орієнтирів публічної служби в умовах цифровізації, децентралізації, воєнного стану та зміни управлінських парадигм.

Методологічна основа дослідження. При написання роботи, ми спирались на системний, функціональний, аксіологічний, міждисциплінарний і порівняльний підходи до публічного управління. Було використано принципи нової публічної управлінської парадигми, етичного та трансформаційного лідерства, теорії «служіння».

Методи дослідження. До методів дослідження віднесено як загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, аналогія), так і спеціальні (порівняльно-аналітичний, аксіологічний, структурно-функціональний, контент-аналіз). Емпіричний рівень охоплює анкетування

державних службовців, експертне опитування, спостереження за управлінською взаємодією, а також кількісну й якісну обробку даних.

Практична цінність роботи полягає у формулюванні рекомендацій щодо розвитку лідерських компетентностей у системі публічного управління, удосконалення підходів до формування ціннісних орієнтирів державних службовців та підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах воєнного стану. Окремі результати можуть бути використані при розробленні програм підвищення кваліфікації службовців, у тренінгах з лідерства, а також у стратегічному плануванні управлінських змін в органах влади.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТИРІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Поняття та сутність лідерства у публічному управлінні

Лідерство можна вважати системоутворюючим елементом сучасного державного управління, адже із його допомогою управлінці можуть виконувати завдання, покладені на них, більш ефективно. Лідерство суттєво відрізняється від суто адміністративного підходу, адже останній включає в себе суто виконання формальних повноважень, а лідерство ґрунтується на здатності впливати на підлеглих завдяки особистому прикладу лідера, його чіткому баченню майбутнього та вмінню об'єднувати команду навколо спільної мети [12].

У теорії державного управління лідерство розглядається як цілеспрямована діяльність керівника, спрямована на ініціювання та підтримку змін у державному секторі. Важливо підкреслити, що лідерство покликане враховувати загальні інтереси та потреби суспільства, що, у свою чергу, цілком відповідає концепції «лідерства-служіння», яка передбачає те, що лідер передусім є представником і втіленням соціальних цінностей [60]. В цілому ж, у державному секторі лідерство набуває дедалі більшого значення, оскільки із кожним роком виникає дедалі більша потреба узгоджувати індивідуальні управлінські рішення з принципами відкритості, прозорості та підзвітності.

Якщо розглядати лідерство в державному управлінні з точки зору структурно-функціонального аналізу, можна виділити основні функції:

1. Визначення напрямку розвитку та довгострокових цілей.
2. Організація та координація роботи команди.
3. Підтримка співробітників для досягнення спільних цілей.
4. Гнучке реагування на нові виклики та можливості.
5. Підтримка відкритого діалогу та співпраці.

Як зазначають Д. Келліс та Б. Ран, лідерство в державному секторі не лише сприяє підтримці стабільності інституцій, а й – зміні управлінської культури шляхом впровадження ціннісно-орієнтованих методів [60].

Лідерство можна охарактеризувати з трьох сторін:

- з особистісної (індивідуальні якості лідера);
- з процесуальної (взаємодія між лідером і послідовниками);
- з контекстуальної (середовище, в якому відбувається управління) [62].

Серед класичних підходів до вивчення лідерства прийнято виділяти поведінковий, ситуаційний, трансформаційний та рисовий. Вони мають здатність трансформуватися відповідно до контексту, в якому функціонують. Зокрема, трансформаційне лідерство, що базується на харизмі, мотивації, індивідуальному підході та інтелектуальному стимулюванні, сьогодні вважається найбільш релевантним для публічної служби, оскільки при трансформаційному підході відбуваються не лише організаційні зміни, а й – культурне оновлення управлінських структур [5].

Як вже зазначалось вище, у вітчизняних державних структурах дедалі більше зростає потреба в управлінцях нової формації (особливо після початку широкомасштабної агресії з боку РФ), які здатні не лише діяти в умовах невизначеності, а й брати на себе відповідальність і бути прикладом для суспільства. За результатами аналітичних досліджень, проведених серед державних службовців в Україні в останні роки [35], лідерство є одним із найнеобхідніших складових для успішного впровадження реформ, здійснення адаптації команд до викликів воєнного тощо. Так, стратегічне бачення, комунікативність, стресостійкість, відкритість до інновацій, уміння надихати й вести за собою можна визначити як ключові якості ефективного публічного лідера, але, попри це, на практиці спостерігається нестача лідерських компетентностей серед управлінців середньої ланки, що, своєю чергою, знижує ефективність реалізації державної політики на місцях [38].

Через постійні виклики сучасності, зокрема цифровізацію, глобалізацію, вимоги етичної відповідальності та очікування громадян, концепція лідерства в

державному управлінні не є сталою; вона із кожним роком включає в себе дедалі більше складових. Мова йде не лише методи управління, а й про елементи моральної філософії, соціальної психології та теорій організаційної культури тощо [33; 41]. Необхідно констатувати, що лідерство в державному секторі – це не лише здатність керувати організаціями, але й вміння формувати ціннісні орієнтації, мобілізувати команди та реагувати на виклики часу послідовним моральним прикладом для підлеглих.

Підходи до визначення сутності лідерства у публічному управлінні наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності лідерства у публічному управлінні

№	Автор(и)	Визначення лідерства
1	Васильєва О. І., Васильєва Н. В. [5]	Лідерство — це процес впливу на колектив для досягнення організаційних цілей в умовах публічної служби
2	Ємельянов В. М. [21]	Лідерство – здатність посадової особи надихати, мотивувати та спрямовувати дії команди у державному управлінні
3	Нестуля О. О. [38]	Лідерство в публічному секторі – це соціально-комунікативна здатність до створення спільного бачення розвитку держави
4	Колесник Л. Л. [33]	Лідерство – це механізм морального впливу та відповідальності у системі публічного управління
5	Смерічевський С., Клімова О. І. [57]	Лідер — це не лише керівник, а й ціннісний орієнтир для колективу в органах влади
6	Орлів М. С. [40]	Лідерство – це інтеграція організаційного впливу та етичного служіння в умовах держслужби
7	Гончарук Н. Т. [12]	Лідерство – це форма реалізації управлінської компетентності, що базується на довірі та прикладі
8	Підлісна Т. В. [41]	Лідерство – стратегічний компонент зміни управлінської парадигми, що орієнтований на інновації та публічні цінності
9	Келліс Д., Ран Б. [60]	Лідерство у публічному секторі – це ціннісно-орієнтований вплив, який забезпечує сталий розвиток громади
10	Шварц Г., Ева Н., Ньюман А. [62]	Лідерство – це соціальний процес формування довіри, мотивації та спільного бачення у публічному управлінні

Як видно із таблиці 1.1, автори зосереджуються переважно на поведінкових та функціональних аспектах лідерства (наприклад, О.І. Васильєва [5], В.М. Ємельянов [21]), а також – на ціннісному впливі та ролі морального авторитету (О.О. Нестуля [38], Л.Л. Колесник [33]). Зарубіжні дослідники, зокрема Д. Келліс та Б. Ран [60], Г. Шварц тощо [62], наголошують на ціннісно-

мотивованому та етичному вимірі лідерства в державному управлінні, застосування якого дозволяє не лише координувати управлінські процеси, а й формувати довіру громадськості.

Аналіз наукових підходів та практичних досліджень дозволяє зробити висновок про те, що лідерство в державному управлінні поєднує лідерську компетентність, ціннісно-моральну орієнтацію та соціальну відповідальність. Його сутність полягає не лише у здатності приймати ефективні рішення чи координувати дії підлеглих, але, перш за все, у впливі на основі авторитету, довіри, спільного бачення та загального доброго спрямування. Лідерство в державному секторі виділяється серед інших сфер лідерства саме своєю відповідальністю перед громадянами, тісним зв'язком із суспільними цінностями та високою моральною легітимністю.

Таким чином, лідерство в державному управлінні – це ціннісно-орієнтований, інноваційний та стратегічний процес впливу, метою якого є посилення дій державних інституцій, забезпечення ефективного функціонування адміністративних структур та досягнення соціально важливих цілей.

1.2. Класифікація лідерських моделей і стилів

Класифікація лідерських моделей і стилів у публічному управлінні базується на поєднанні психологічних, управлінських і соціальних підходів, що дозволяють розкрити глибину взаємодії між керівником та колективом у процесі реалізації управлінських функцій.

Необхідно констатувати, що із кожним роком дедалі більше зростає роль лідерських якостей керівників в органах державної влади, оскільки їхнє офіційне призначення на посаду не гарантує здатності ефективно керувати чи надихати підлеглих, через що від адміністративно-бюрократичного підходу відмовляються на користь індивідуально-психологічних характеристик

керівника, його здатності ініціювати зміни, будувати довіру та стимулювати підлеглих досягати поставлених перед організацією цілей екологічно [2].

Стилі лідерства в даній галузі – це типові моделі поведінки, які формуються під впливом характеру керівника, рівня його професійної кваліфікації, готовності до інноваційної, творчої діяльності. При здійсненні класифікації лідерських стилів прийнято опиратися на модель Курта Левіна, відповідно до якої лідерські стилі поділяються на авторитарний, демократичний та ліберальний.

Якщо деталізувати ці стилі, стає очевидним, що авторитарний стиль управління характеризується жорсткою концентрацією влади, неучастю підлеглих у прийнятті рішень, що, відповідно, часто призводить до зниження мотивації. Демократичний стиль, у свою чергу, базується на колегіальності, спільному прийнятті рішень та заохоченні ініціативи співробітників. Ліберальний стиль, на відміну від двох попередніх, характеризується мінімальним втручанням з боку керівника, що може теоретично сприяти автономії співробітників, але й водночас призвести до дезорганізації управління [4]. Можна зробити припущення, що описана класифікація є доволі спрощеною, адже вона не враховує проміжні стилі, їхнє поєднання тощо.

Сучасні методи керування персоналом в державному управлінні значно розширилися завдяки дослідженням Д. Гоулмана. Так, Гоулман визначив шість стилів: чотири із них вважаються резонансними – ідеалістичний, педагогічний, соціальний та демократичний, а два дисонансними – амбітний та авторитарний.

В центрі концепції ідеалістичного лідерства знаходиться бачення та натхнення керівника, який ставить стратегічну мету та надає підлеглим свободу вибору засобів для її досягнення. Керівник, який дотримується педагогічного стилю управління, прагне до професійного розвитку персоналу, індивідуальної підтримки та зворотного зв'язку. Соціальний стиль управління застосовують з метою створення позитивної атмосфери у колективі та підтримки гармонійних міжособистісних стосунків, що є надзвичайно важливим в державних організаціях з високим емоційним навантаженням.

Згаданий вище демократичний стиль (але у ширшому понятті) застосовується керівником у той час, коли необхідно залучити працівників до процесу прийняття рішень задля підвищення рівня їхньої відповідальності та ініціативності. При застосування амбітного стилю керівник без перебільшення може перевантажувати персонал через надто високі очікування; у той же час авторитарний стиль є неефективним через те, що його застосування управлінцем призводить до значного емоційного напруження та зниження мотивації у співробітників [5].

Описані вище моделі узагальнені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація стилів лідерства у публічному управлінні

Теоретик	Назва / тип класифікації	Характеристика стилів
Курт Левін	Класична тристильова модель	Авторитарний — жорстке управління, відсутність ініціативи; Демократичний — колегіальність, участь підлеглих; Ліберальний — невтручання, анархічність.
Мескон і Хедоурі	Орієнтація стилів	Вісь «автократія–лібералізм» та «людина–завдання» як основа класифікації управлінських впливів.
Деніел Гоулман	Резонансне та дисонансне лідерство	Ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний — резонансні; амбіційний, авторитарний — дисонансні.
Логунова М.	Лідерство у публічному управлінні	Лідер – не лише формальний виконавець, а інноваційний, відповідальний управлінець із здатністю надихати і вести за собою.
Головатий М. Ф. (опосередковано)	Поведінкові прояви стилів лідерства	Стиль як поведінковий шаблон, що залежить від особистих якостей, ситуацій та завдань.

Здійснення аналізу класифікацій стилів керівництва в державному управлінні дозволяє зробити висновок про те, що ефективне управління не може бути одноманітним, адже дійсно ефективний керівник змінює підходи залежно від цілей, рівня автономії працівників, етапу управлінського циклу та соціального контексту.

Порівняння моделей Курта Левіна, Мескона та Голмана засвідчило, що сучасні стилі більше орієнтовані на гуманістичні підходи: розвиток персоналу, делегування повноважень, побудову довіри та гармонійні міжособистісні стосунки. На думку Голмана, найбільш ефективними станом на сьогодні є ідеалістичний, дидактичний та демократичний стилі, які мають практичну цінність в епоху цифрової трансформації, підвищених ризиків та необхідності швидкого прийняття рішень; попри це, від директивних методів не можна повністю відмовитися, оскільки в кризових ситуаціях (наприклад, у період війни чи якихось інших глобальних катастроф) постає необхідність у забезпечення стабільності та контролю.

1.3. Ціннісні орієнтири як категорія сучасного управлінського мислення

Зміна парадигми лідерства від інструментального лідерства до гуманістично орієнтованого лідерства вимагає переоцінки того, які якості, установки та принципи мають бути основою лідерського мислення [27]. Ціннісна орієнтація лідера в цій парадигмі є не другорядним компонентом, а ключовою основою для формування лідерської стратегії, культури спілкування, прийняття рішень та взаємодії з підлеглими. Таким чином, сутність лідерської діяльності розкривається не лише через функціональні та організаційні механізми, а й через здатність лідера доносити етичні принципи, дотримуватися моральної відповідальності та забезпечувати розвиток команди на основі спільних значень [33].

Прикладом практичної реалізації ціннісної орієнтації в діяльності лідера є концепція «управління життям», яка включає не лише організацію професійної діяльності, а й управління власним потенціалом, часом, емоціями та мотивацією. Такий підхід має практичне значення для формування нових типів лідерів – тих, хто здатний діяти послідовно, стратегічно, з високим рівнем самодисципліни та гнучкості [1]. Ціннісно-орієнтоване лідерство вимагає від керівника переходу від керівного стилю до ролі наставника, координатора та

фасилітатора командної взаємодії. Тому, згідно із дослідженнями, ефективний керівник повинен вміти створювати умови для самореалізації співробітників, активізувати їхні ініціативи та координувати індивідуальні та колективні інтереси, що можливо лише за наявності у персоналу внутрішніх моральних орієнтирів та довіри [13]. Особливу увагу в даному контексті варто приділяти емоційному інтелекту керівника, який вважається важливою складовою лідерської компетентності. Здатність керувати власними емоційними станами, підтримувати позитивний мікроклімат у колективі та конструктивно реагувати на стресові ситуації є одним із критеріїв лідерської зрілості керівника [65]. Крім того, ціннісно-орієнтоване лідерське мислення проявляється у здатності керівника ефективно працювати з часовими ресурсами, встановлювати чіткі терміни та забезпечувати відповідальність підлеглих за результат, не втрачаючи своїх етичних позицій. Описаний управлінський підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й стимулювати особисту відповідальність співробітників за свою професійну діяльність [5].

Необхідно констатувати, що сучасний менеджер повинен не лише забезпечувати досягнення командних цілей, але й також формувати довгострокові перспективи розвитку організації на основі спільних цінностей. Як зазначає Т. Кравченко, ціннісна освіта для управлінського персоналу повинна стати частиною програм навчання посадових осіб, оскільки лише інтеграція етичної свідомості в управлінську практику дає змогу забезпечити стабільність та легітимність управлінських рішень [26].

Отже, ціннісні орієнтації в сучасному управлінському мисленні є фундаментальною концепцією, в основі якої лежить формування цілісності та ефективності управлінської діяльності. Вони визначають спрямованість управлінських рішень, характер взаємодії з підлеглими, стиль спілкування та здатність керівника керувати змінами в організації. Лідер, дії якого ґрунтуються на гуманістичних, етичних та професійних цінностях, не лише підвищує продуктивність організації, але й зміцнює довіру до організації в цілому. На даному етапі розвитку організацій незалежно від форм їхньої власності увагу, в

першу чергу, необхідно приділяти формуванню емоційної зрілості, самоконтролю, здатності до стратегічного планування та іншого розвитку. Концепція «управління життям» як практичне втілення ціннісно-орієнтованого управлінського підходу засвідчує те, що ефективне лідерство неможливе без внутрішньої самодисципліни, відповідальності, здатності до саморефлексії та адаптації до змін.

1.4. Теоретичні підходи до вивчення цінностей у державному управлінні

Здобуття Україною незалежності у 1991 році ознаменувало початок глибоких соціально-політичних змін, в основі яких лежала необхідність розробки нової моделі державного управління, заснованої на демократії, соціальній справедливості та верховенстві права. У Конституції України роль народу як носія суверенітету та джерела влади затверджувалась як провідна (стаття 5), проте реалізація вищезгаданої норми була неможлива без здійснення фундаментальної переоцінки ролі держави та її інституцій у контексті взаємної відповідальності між владою та суспільством [46].

З теоретичної точки зору, категорія «цінностей» в державному управлінні розглядається як сукупність фундаментальних значень, принципів та переконань, що формують нормативну основу управлінської діяльності. Саме вони формують вектор розвитку управлінських рішень, визначають легітимність діяльності державних інституцій та забезпечують підтримку громадянського суспільства. В умовах пострадянського переходу від автократії до демократії аксіологічна невизначеність, спадщина «радянського мислення» та трансформація суспільної моралі стали значними викликами для системи державного управління України [34].

У сучасних дослідженнях процесів державного управління автори переважно наголошують на тому, що ефективне функціонування держави можливе лише за наявності спільної ціннісної бази, в якій лідери та суспільство об'єднані навколо ідеї служіння загальним інтересам (звісно, не лише на

альтруїстичному підґрунті). Зокрема, Романюк О. Ф. наголошує на необхідності нормативно-правового закріплення засад публічного лідерства, що інтегрує морально-етичні стандарти до структури управлінських процесів [46]. Окреме значення у цьому контексті має поняття національної ідентичності як складової аксіологічної основи управління. Після розпаду СРСР, Україна розпочала процес відновлення та усвідомлення своєї культурної ідентичності, що передбачає формування нових ціннісних орієнтирів управлінців. Радянська спадщина з її репресіями, централізованим апаратом і утисками національного елементу істотно вплинула на ціннісне поле публічного управління, викликаючи потребу в переосмисленні його базових основ [41].

У контексті європейської інтеграції та цивілізаційного вибору, державне управління в Україні дедалі більше орієнтується на демократичні цінності, зокрема на відкритість, прозорість, правова відповідальність, повага до прав людини, які, своєю чергою, мають не лише проголошуватись керівниками різних рівнів, а й стати основою підготовки управлінських кадрів, що має на меті не просто навчити технічним аспектам адміністрування, а й сформувати у керівників відповідальне ціннісне мислення [26]. Теоретичне осмислення цінностей у державному управлінні передбачає також вивчення взаємодії між суб'єктами влади та суспільством. У цьому контексті державне управління розглядається не лише як система інституцій, а як процес реалізації певної суспільної угоди, у межах якої цінності виступають медіатором між владою та громадянами. Як зазначає Л. Л. Колесник, розвиток лідерства на державній службі потребує якісної трансформації мислення управлінців від технократичного до орієнтованого на гуманістичні ідеали служіння [27].

Як зазначалось вище, тривалий період становлення української державності після 1991 року супроводжувався переважно імітаційними моделями державного управління (це проявлялось у відсутності чітких аксіологічних орієнтирів). Як справедливо зазначає В. Смолянюк, націєбезпекова складова в політиці України до 2014 року здебільшого проголошувалася декларативно та не реалізовувалася у вигляді дієвих

управлінських рішень. Лише після початку російської агресії почався «сутнісний етап», коли національна безпека стала предметом спільної відповідальності держави та громадянського суспільства. Цей перелом став наслідком більш глибокого усвідомлення ролі цінностей у державному управлінні. Згідно із теоретичними підходами, цінності визначають межі допустимого в управлінській практиці, орієнтуючи поведінку суб'єктів влади на норми, прийняті суспільством, і слугуючи підґрунтям для легітимації рішень [27]. Аксіологічна складова управлінських дій, таким чином, постає не лише як етична вимога, але як структуроутворюючий елемент публічного адміністрування.

Класичні моделі державного управління здебільшого ґрунтувалися на раціонально-бюрократичних засадах, однак сучасна теорія пропонує гуманістичний підхід до публічного лідерства, відповідно до якого здійснюється інтеграція моральних принципів і громадянських цінностей у процес формування політик і стратегій. Як зауважує Л.Л. Колесник, перехід до лідерського державного управління потребує трансформації ціннісної свідомості управлінця від формального виконавця до морального авторитета [27].

Яскравим прикладом дефіциту ціннісного аналізу є рішення про відмову України від ядерної зброї у 1994 році. Тодішні державні управлінці, керуючись дипломатичними міркуваннями, не змогли закласти в основу Будапештського меморандуму реальні безпекові гарантії, що є демонстрацією формального, а не ціннісно вмотивованого підходу до національної безпеки. У результаті нехтування аксіологічними засобами прогнозування й аналізу призвело до стратегічного уразливого становища держави у 2014 році. Особливої ваги проблема цінностей у державному управлінні набула з початком повномасштабної війни у 2022 році. Вона продемонструвала не лише зовнішній виклик українській державності, а й глибокий внутрішній ресурс суспільства, який ґрунтується на європейських цінностях: гідності, свободі, рівності та

солідарності. Саме ці орієнтири зазначено у Хартії основних прав ЄС, яку Україна визначає як орієнтир власної інтеграції [26].

Теоретики аксіології, зокрема О. Стасевська, стверджують, що цінності є трансситуативними категоріями, здатними еволюціонувати відповідно до історичних викликів, водночас залишаючись базовими орієнтирами колективної свідомості. У цьому сенсі, навіть втрачаючи актуальність, цінності не зникають — вони можуть отримати нове «прочитання» та бути відродженими в нових умовах. Як підкреслює О.І. Петасюк, саме синтез гуманістичних і національних цінностей, закорінених у багатовіковій культурі, слугує цивілізаційним дороговказом для державотворення. Гуманізм виступає як незмінна основа історичного поступу, яка формує «вічну вісь» етичного розвитку суспільства.

Узагальнюючи основні теоретичні підходи до вивчення цінностей у сфері державного управління, доцільно наголосити на їхній ключовій ролі як аксіологічної категорії, що визначає стратегічні орієнтири, політико-управлінські пріоритети та морально-етичні засади діяльності суб'єктів публічної влади. Цінності функціонують як системоутворювальний елемент управлінської парадигми, що забезпечує не лише нормативну рамку прийняття рішень, а й формує їх суспільну легітимність та управлінську ефективність. Аксіологічний підхід у цьому контексті виступає важливим інструментом аналізу мотивів, змісту та наслідків управлінських дій, розкриваючи не лише механізм їх реалізації, але й логіку ціннісного вибору в межах суспільно значущих рішень.

Емпіричні реалії українського державотворення підтверджують тезу про те, що ігнорування або формальне ставлення до ціннісних засад державної політики як на внутрішньому, так і на зовнішньополітичному рівнях обумовлює виникнення стратегічних прорахунків. Зокрема, історичний приклад підписання Будапештського меморандуму свідчить про дефіцит аксіологічного аналізу в процесі формулювання критично важливих рішень національного рівня, що, своєю чергою, спричинило серйозні загрози державному суверенітету та

безпеці. Натомість суспільна реакція на повномасштабну військову агресію з боку Російської Федерації засвідчила наявність глибокої ціннісної консолідації українського народу, орієнтованої на свободу, гідність, солідарність та збереження державності.

1.5. Методологічні засади дослідження

Дане дослідження ґрунтується на сучасній міждисциплінарній парадигмі державного управління, адже саме озвучений підхід дозволяє розглядати лідерство як ключовий фактор ефективності державних інституцій. У процесі дослідження було вирішено спиратися на положення нової теорії державного управління (наголошується на ефективності, результативності та орієнтації на споживача в наданні державних послуг). У даному контексті, лідер розглядається як агент змін та стратегічний координатор [5; 21]. Важливе місце також посідає ціннісна концепція лідерства, що базується на принципах довіри, служіння та етичної легітимності, що знайшло відображення у теорії етичного лідерства та лідерства-служіння [60].

При проведенні дослідження було застосовано системний підхід, адже саме він дає змогу вивчати лідерство не відокремлено, а як невід'ємну частину функціонування та розвитку комплексної системи державного управління. Застосування функціонального підходу допомогло визначити роль лідера у виконанні ключових управлінських функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Для аналізу особистісних якостей керівника та їхнього впливу на поведінку підлеглих було застосовано когнітивно-поведінковий метод.

У процесі дослідження було використано різноманітні методи наукового пізнання:

1. Загальнонаукові методи, зокрема аналіз та синтез (для систематизації теоретичних джерел), індукція та дедукція (для формування гіпотез та логічних висновків), абстракція (для моделювання понять «державне лідерство»,

«ціннісна парадигма»), аналогія (для порівняння підходів вітчизняних та зарубіжних авторів).

2. Теоретичні методи, включаючи історико-логічний аналіз розвитку концепції лідерства в державному управлінні; типологія (виділення типів лідерства – трансформаційне, ситуативне, етичне); систематизація та класифікація літературних джерел за підходами до інтерпретації феномену лідерства.

3. Емпіричні методи, зокрема, опитування посадових осіб, інтерв'ю з фахівцями управлінських структур, контент-аналіз відповідей респондентів.

4. Кількісна та якісна інтерпретація отриманих результатів, побудова узагальнюючих таблиць, діаграм та графіків в Excel та Google Forms.

Характерною рисою методологічного підходу є поєднання описового аналізу (опис теоретичних основ лідерства) та прикладного аналізу (проведення соціологічних досліджень та формулювання практичних рекомендацій). Враховуються принципи наукової об'єктивності, перевіреності, етичності респондентів та достовірності інтерпретації отриманих даних.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ЛІДЕРСТВО І ЦІННОСТІ

2.1. Особливості сучасних трансформацій у сфері публічного управління

Зміни в державному управлінні зумовлюються необхідністю адаптації державних інституцій до цифрової економіки, глобалізації, суспільних вимог щодо прозорості та оперативності прийняття адміністративних рішень. У їхній основі лежить переосмислення ролі держави як постачальника послуг, орієнтованого на потреби громадян і бізнесу, з опорою на такі інструменти, як електронне урядування, відкриті дані та цифрова ідентифікація. У межах нової парадигми державного управління на перший план виходять гнучкість, інноваційність, ефективність і підзвітність. Як зазначає І. О. Ємельянов, «розвиток управлінських навичок та інституційних механізмів у державному управлінні повинен враховувати цифрові виклики та технологічний розвиток» [21].

Перетворення відбуваються як на рівні організаційних структур, так і в логіці управлінських процесів. Ініційовані реформи передбачають скорочення бюрократичних процедур, впровадження електронного документообігу, стандартизацію державних послуг, посилення кібербезпеки та розвиток цифрової інклюзії. Український досвід у цьому напрямі значною мірою перегукується з європейською практикою, зокрема в межах проєктів e-CODEX, ініціатив щодо інтероперабельності державних адміністрацій країн ЄС та Концепції розвитку цифрової економіки на 2018–2020 роки [12; 61]. Цифровізація перестає бути лише технічним нововведенням і дедалі більше постає як інструмент стратегічного управління, що змінює логіку прийняття рішень. На думку К. Б. Якобсена та Л. Б. Андерсена, управління в державному секторі дедалі тісніше пов'язане зі здатністю адаптуватися до цифрової трансформації та інтегрувати інновації в повсякденну практику [60].

Процес цифровізації, що передбачає перехід від аналогових процедур до цифрових форм надання адміністративних послуг, виконання управлінських функцій та комунікації з громадянами, набуває дедалі більшого значення у функціонуванні сучасної держави. Цей процес включає не лише технологічні рішення, а й формує нову управлінську філософію, що сприяє становленню електронного урядування (e-government), яке діє на основі інноваційних цифрових інструментів [23; 31].

Однією з найвиразніших ознак таких змін є розширення доступу до електронних послуг і інтеграція цифрових механізмів у діяльність органів влади. Згідно зі звітом ООН, Данія, Республіка Корея та Естонія очолювали рейтинг електронного урядування у 2020 році [62], а у 2022 році – Данія, Фінляндія та Республіка Корея [63]. Показовим є приклад Естонії, де понад 99% державних послуг доступні онлайн цілодобово, що свідчить про ефективність цифрових рішень [23]. Водночас така трансформація вимагає наявності відповідної інфраструктури, цифрової грамотності громадян і стабільного інтернет-з'єднання тощо.

Типовою проблемою цифрової трансформації у державному секторі залишається посилення соціальної нерівності, що виникає через нерівномірний доступ до цифрових технологій серед різних соціально-демографічних груп. Це явище стає особливо відчутним у ситуаціях, коли доступ до державних послуг все більше залежить від цифрових каналів взаємодії. Відсутність відповідних пристроїв, низький рівень цифрової компетентності або нестабільний інтернет-доступ перешкоджають повноцінній участі громадян у суспільному житті та ускладнюють отримання необхідних послуг, зокрема через такі застосунки, як «Дія» [23]. Крім того, цифровізація супроводжується новими викликами у сфері безпеки. Із зростанням обсягів оброблюваних цифрових даних посилюється потреба у створенні надійних механізмів кіберзахисту та захисту персональних даних громадян. Набуває актуальності регулювання процесів, пов'язаних зі збиранням, обробкою, зберіганням і поширенням цифрової інформації [23; 46].

Прикладом стратегічного підходу до цифрової трансформації слугує Велика Британія. Уряд країни розробив концепцію модернізації державного управління шляхом створення інтегрованої системи електронних послуг під назвою «Електронні громадяни, електронна комерція, електронний уряд». Ця система включає цифрові канали зв'язку: Інтернет, мобільні додатки, цифрове телебачення та сервісні центри [62]. В Естонії цифрові рішення дозволили відчутно скоротити бюрократичні витрати та зекономити тисячі робочих годин [64].

Міжнародні дослідження вказують на те, що цифрові транзакції є значно дешевшими для держави, ніж традиційні форми взаємодії. За підрахунками, онлайн-операції у державному секторі обходяться в 20–50 разів дешевше, ніж телефонні дзвінки, листування електронною поштою або обслуговування в офлайн-режимі [60].

В Україні цифрова трансформація державного сектору триває динамічно. 17 січня 2018 року Кабінет Міністрів України затвердив постанову «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». У документі було наголошено на важливості впровадження сучасних цифрових технологій — зокрема соціальних медіа, мобільних застосунків, хмарних сервісів, Інтернету речей та аналітики даних — для підвищення ефективності функціонування держави [12].

У межах цієї концепції було окреслено три основні напрями цифровізації:

1. Інтероперабельність та електронні послуги, що мають забезпечити інтеграцію України в європейський цифровий простір. Зокрема, йдеться про участь у програмах e-CODEX, e-invoicing і Єдиний цифровий шлюз [61].

2. Відкриті дані, розвиток яких підвищує прозорість державного управління. Важливим кроком у цьому напрямі стало створення та підтримка національного порталу data.gov.ua та його синхронізація з європейськими платформами [62].

3. Електронна ідентифікація (eID), що базується на положеннях Регламенту ЄС № 910 (eIDAS) та сприяє доступу громадян до електронних послуг у межах Європейського Союзу [64].

Таким чином, цифровізація постає не лише як інструмент оптимізації, а як один із визначальних чинників трансформації державного управління у XXI столітті. Вона змінює модель взаємодії між державою, громадянами та бізнесом, впливаючи як на формальні структури, так і на щоденні управлінські практики. Практичні приклади з Великої Британії та Естонії демонструють, що стратегічне впровадження цифрових рішень може дати відчутні результати. В Естонії завдяки автоматизації процесів бюрократичне навантаження зменшилося приблизно на 800 робочих годин. А у Великій Британії онлайн-транзакції виявилися в десятки разів економічнішими за традиційні способи комунікації, про що йдеться у Звіті про цифрову ефективність.

Україна продовжує рух до глибшої інтеграції у європейський цифровий простір. Урядова «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України» визначила три стратегічні пріоритети: розвиток електронних послуг, відкритих даних та електронної ідентифікації. Завдяки інтеграції національного порталу data.gov.ua з європейськими платформами вдалося підвищити прозорість і підзвітність владних структур. Участь України в програмах на кшталт e-CODEX і Єдиного цифрового шлюзу відкриває нові можливості для транскордонної співпраці з країнами ЄС і формує підґрунтя для повноцінної участі у спільному цифровому ринку.

2.2. Зміна парадигм управління: від бюрократичної моделі до лідерсько-орієнтованої

За нинішніх умов у сфері державного управління відбувається зміна управлінських парадигм. Система поступово відходить від жорстко ієрархічної, бюрократичної моделі Макса Вебера у напрямку більш гнучкої та лідерсько-орієнтованої моделі. Такий підхід краще відповідає вимогам цифрового

суспільства, високій мобільності кадрів і викликам відкритого управління. Бюрократична модель, яка тривалий час залишалась домінантною у державній службі, будувалася на централізації влади, суворій субординації та перевазі формальних процедур над ініціативністю. У динамічному середовищі така конструкція втрачає ефективність і не дає змоги адаптуватися до нових викликів. На передній план виходить інша управлінська парадигма, в центрі якої перебуває лідерство як ключовий фактор організаційного розвитку. У дослідженні А. Гришук і М. Хомича підкреслюється, що сучасна концепція лідерства спирається на чесність, особисту скромність, професійну рішучість і здатність делегувати відповідальність [17]. Лідер нового покоління вже не є «командиром-наглядачем». Навпаки, він виступає агентом змін, який вміє об'єднувати команду, надихати на інновації, підтримувати відкритий діалог і діяти ефективно навіть в умовах невизначеності.

Особливо чітко зміни помітні у переосмисленні функцій державної служби. Якщо раніше основними критеріями ефективності були дотримання регламенту, знання нормативно-правової бази та формальна дисципліна, то нині важливими стають стратегічне мислення, емоційний інтелект, вміння фасилітувати зміни і вирішувати конфлікти. У межах концепції «лідера п'ятого рівня» Дж. Колінз зазначає, що справжній лідер не прагне слави, а орієнтований на досягнення спільного успіху, демонструючи глибоку особисту відповідальність і віру в команду [17]. Крім того, спостерігається певна втома працівників від традиційних моделей керівництва. Згідно з дослідженнями компанії Mercer та Інституту Геллапа, лише 13–30% працівників відчують емоційну залученість у свою роботу. Однією із основних причин цього є розрив між очікуваннями працівників і стилем управління їхніх керівників. У відповідь на цю проблему державні установи все частіше змінюють підходи до добору управлінських кадрів, орієнтуючись на лідерські компетентності, а не лише на формальну вислугу років.

В цілому, нова управлінська парадигма фокусується на моральній відповідальності, відкритості, адаптивності та готовності до змін. У вже

неодноразово згаданих наукових джерелах наголошується: «Сьогоднішній лідер – це той, хто змінюється сам і підтримує трансформації інших, спираючись на етичні принципи».

Таким чином, перехід до нової управлінської парадигми в публічному управлінні є відповіддю на глобальні зміни: цифровізацію, зростання динаміки соціально-політичних процесів, посилення суспільного запиту на прозорість і результативність дій державних інституцій. Цей процес супроводжується поступовим відходом від класичної бюрократичної моделі, побудованої на ієрархії, централізації та стандартизації процедур (за М. Вебером), і рухом у бік лідерсько-орієнтованого підходу, де головну роль відіграють стратегічне бачення, особиста відповідальність, етичне лідерство та інноваційна активність.

У країнах Західної Європи та Північної Америки такий зсув розпочався ще у другій половині XX століття. Його основу заклала концепція New Public Management, що сприяла впровадженню ринкових механізмів, децентралізації, делегування повноважень і підвищення особистої відповідальності. Згодом ця модель була доповнена підходами Public Value Management, Digital Governance і Collaborative Leadership, які акцентують на міжсекторальній співпраці, цифровій трансформації, формуванні довіри та досягненні сталого розвитку. Скандинавські країни (зокрема Данія, Швеція, Норвегія), а також Канада й Велика Британія, напрацювали стійкі практики стратегічного управління на засадах відкритого лідерства.

В Україні до початку 2010-х років зберігалися риси адміністративно-командної парадигми. Система управління залишалась орієнтованою на регламент, жорстку вертикаль і формальне дотримання процедур, часто на шкоду досягненню конкретного результату. Однак реформаторські процеси, зокрема адміністративно-територіальна реформа, цифрова трансформація та впровадження принципів доброго врядування, започаткували переосмислення ролі керівника в державній службі. Сьогодні від управлінця очікують не лише знання нормативної бази, а й уміння бачити стратегічну перспективу, мислити системно, генерувати нові ідеї та будувати ефективну командну взаємодію.

У контексті сучасної трансформації управлінських парадигм виразний приклад демонструє українська компанія «DaVita». Попри складні економічні умови та високий рівень конкуренції у сфері медичних послуг, їй вдалося успішно перейти від жорсткої ієрархічної моделі до принципів етичного й відкритого лідерства. Генеральний директор Кент Тірі свідомо відмовився від авторитарного стилю управління та ініціював створення в організації «культури прозорості», у якій правдивість стала основною нормою взаємодії між керівництвом і командою. У своїх зверненнях до працівників лідери компанії відкрито закликали обговорювати будь-які критичні питання, а в офіційній звітності спеціально позначали дані як «відсутні», якщо їх не вдавалося зібрати, - замість того, щоб заповнювати прогалини фіктивною інформацією. За словами самих працівників, така практика сприяла зростанню довіри в колективі та підвищенню відповідальності на всіх рівнях [17].

Описаний вище кейс добре ілюструє перехід до нової управлінської моделі, в якій лідерство розглядається не як джерело влади, а як моральне зобов'язання й інструмент досягнення спільної мети. На відміну від традиційного підходу, що передбачає концентрацію рішень в обмеженому колі керівників, управлінці нової формації орієнтовані на відкриту дискусію, делегування повноважень і залучення команди до прийняття рішень. Попри те, що «DaVita» є частиною міжнародної мережі, український підрозділ зумів адаптувати ці підходи до місцевого контексту, зберігаючи їхню ефективність. Це особливо важливо з огляду на те, що значна частина українського бізнесу та державного сектору досі перебуває під впливом адміністративно-командної управлінської традиції.

Міжнародні дослідження (Mercer, Gallup, Global Workforce Index) систематично підтверджують, що однією з ключових причин низької залученості державних службовців є розрив між очікуваннями персоналу та поведінкою керівників. Зростає недовіра до управлінців, які нехтують етичними аспектами лідерства, зловживають владою або демонструють брак чутливості до цінностей колективу. У таких умовах усе більшої актуальності

набуває концепція «лідера п'ятого рівня». Йдеться про фігуру, яка поєднує скромність, професійну рішучість, чесність і відданість справі зі здатністю об'єднувати людей навколо спільної мети, делегувати відповідальність і створювати цінність не лише для організації, а й для суспільства загалом.

2.3. Вплив цифровізації, глобалізації та децентралізації на управлінське лідерство

Цифровізація є одним із ключових векторів сучасного суспільного розвитку, що суттєво впливає на управлінське лідерство, організаційну структуру та принципи взаємодії між керівниками і підлеглими. Вона перестала бути лише технічним засобом оптимізації витрат чи підвищення якості продукції та трансформувалася у стратегічний інструмент, що змінює модель управління, управлінську культуру та систему цінностей організацій. Управлінське лідерство сьогодні формується в умовах мережевого, інтерактивного і децентралізованого середовища, де лідер виконує не лише наглядові функції, а й виступає посередником змін, координатором ресурсів і носієм соціального капіталу [17].

Цифровізація змінює способи ухвалення управлінських рішень, пришвидшує обмін інформацією, сприяє розвитку горизонтальних комунікацій та делегуванню повноважень, що безпосередньо впливає на стиль управління. Згідно з теорією емоційного лідерства Д. Гоулмана, сучасний лідер має бути не лише професійно компетентним, а й емоційно залученим, адаптивним, емпатійним і здатним до ефективної взаємодії в цифровому середовищі [17].

В умовах глобалізації, яка нівелює традиційні географічні та інформаційні межі, зростає значущість міжкультурної компетентності. Лідери повинні ефективно координувати діяльність команд, які функціонують у різних часових поясах та працюють за гнучким графіком. У результаті управлінська діяльність набуває транскордонного характеру з акцентом на цифрову комунікацію, інклюзивність і стратегічне бачення.

У контексті децентралізаційних процесів в Україні важливим стає управлінський вимір локального лідерства. Реформа місцевого самоврядування сприяла підвищенню ролі керівників громад, які отримали інструменти для стратегічного управління регіональним розвитком. Як зазначають Ворона П. В. та Лахижа М. І., у нових умовах менеджер виконує не стільки функції керівного органу, скільки координує ресурси, виступає посередником між суспільством і державою та втілює нову управлінську етику, засновану на принципах довіри та партнерства [7].

Цифрові технології також сприяють реалізації принципів сталого розвитку. Вони забезпечують зменшення вуглецевого сліду, скорочення виробничих витрат і підвищення екологічної відповідальності. Зобов'язання України щодо імплементації положень Директиви 2010/75/ЄС про промислове забруднення, а також впровадження концепції найкращих доступних технологій (НДТ) створюють основу для екологічно відповідального управління, орієнтованого на економічну, соціальну та екологічну ефективність [19].

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для розвитку управлінських компетенцій. Розвиток онлайн-освіти, дистанційного навчання та електронних систем управління сприяє розширенню доступу до навчання, підвищенню цифрової грамотності та професійного зростання. Це дозволяє формувати гнучкі, мультифункціональні команди, здатні ефективно функціонувати в умовах нестабільного середовища, що особливо актуально в контексті постпандемічної реальності та воєнного стану в Україні [20].

Сучасна управлінська діяльність формується під впливом цифровізації, децентралізації та глобалізації. Ці процеси трансформують класичні підходи до управління, вимагаючи від керівників не лише нових навичок, а й переосмислення принципів прийняття рішень, моделей організаційної поведінки та управлінської відповідальності. Цифровізація набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає архітектуру організацій, стилі керівництва та здатність адаптуватися до змін.

Вивчення впливу цифровізації на сталий розвиток організації потребує врахування трьох основних критеріїв: екологічного, соціального та управлінського, а також цифрового виміру, які інтегруються у формулі $SDO = f(DQL; Ecol; Soc; Con)$. У цьому контексті Індекс цифрової якості життя (DQL) розглядається не лише як характеристика технічної інфраструктури, але й як чинник, що формує тип управлінського лідерства. Наявність цифрових рішень, їхня якість, рівень безпеки та глибина інтеграції в системи державного управління безпосередньо впливають на формування централізованих або децентралізованих моделей управління.

Згідно з даними Surfshark, на кінець 2022 року Україна посідала 50-е місце у світі за індексом DQL. Це свідчить про суперечливу динаміку розвитку цифрової інфраструктури: покращення доступу до Інтернету (22-ге місце) супроводжувалося погіршенням якості широкосмугового та мобільного Інтернету (94-те місце) [31]. Ці показники демонструють не лише рівень технологічної доступності, але й визначають специфіку викликів для управлінців. У таких умовах цифрової нестабільності лідер має бути технічно підготовленим, адаптивним, здатним до координації в умовах криз та запровадження моделей гнучкого лідерства.

Із підвищенням значущості електронної інфраструктури (Україна на 37-му місці, +5 позицій) зростає попит на нове покоління лідерів, що ефективно діють у віртуальному середовищі, використовують цифрові інструменти управління, хмарні платформи, аналітику великих даних та системи управління завданнями [31]. Водночас зниження показників електронного урядування (64-е місце, -3 позиції) свідчить про недостатнє використання інструментів штучного інтелекту у сфері державного управління, що обмежує потенціал цифрового лідерства у публічному секторі.

Процес децентралізації, що активно впроваджується в Україні через реформу місцевого самоврядування, створює нові умови для лідерства. Управління трансформується від централізованої моделі до партнерської та горизонтальної, що базується на суспільному діалозі, делегуванні повноважень

і взаємній відповідальності. У таких умовах ефективний лідер не лише здійснює вплив на підлеглих, а й виконує функції комунікатора, модератора та посередника між суспільством і державою, забезпечуючи баланс між формальними та неформальними формами влади [20]. Вплив глобалізації сприяє розвитку міжнародного лідерства, що вимагає від керівників здатності орієнтуватися в міжкультурному середовищі, управляти розподіленими командами та здійснювати ефективну комунікацію з урахуванням часових і мовних бар'єрів, відповідно до принципів сталого розвитку. У цифровому та глобалізованому світі зростає попит на «м'які» навички, зокрема емоційний інтелект, гнучкість, навчальність та стратегічне мислення [31].

Таким чином, цифровізація, глобалізація та децентралізація є ключовими каталізаторами трансформацій у сфері управління. Їхній вплив виходить за межі технологічної модернізації, охоплюючи зміни в управлінських методах, лідерських стилях та організаційних моделях. Сучасний менеджер повинен виступати не лише адміністратором, а й стратегом, здатним до ефективної діяльності в цифровому середовищі, відкритих ринках і динамічних соціальних процесах. Цифровізація потребує високої гнучкості, цифрової компетентності, вміння працювати з великими даними, впроваджувати електронне урядування та ефективно комунікувати онлайн. Водночас вона створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та залежністю від інфраструктури. Це підкреслює важливість етичного та соціально відповідального лідерства.

Незважаючи на зниження позицій у Глобальному індексі цифрової якості життя, розвиток цифрової інфраструктури в Україні має стабільну динаміку, що створює основу для формування навичок цифрового лідерства. Глобалізація розширює сферу застосування лідерства, водночас ускладнюючи її, адже лідери мають бути готові до міжкультурної взаємодії, управління міжнародними командами та адаптації до глобальних стандартів. Децентралізація, зі свого боку, змінює структуру влади: вона трансформується з вертикальної у горизонтальну модель взаємодії.

2.4. Вплив соціальних і політичних змін на трансформацію управлінських цінностей

Формування ціннісної парадигми, прийнятої більшістю громадян, виступає не лише одним із ключових принципів демократичного розвитку, але й визначальним інструментом реалізації соціальних реформ. Саме система загальноновизнаних цінностей забезпечує ідентичність, цілісність і передбачуваність соціальної поведінки. Як зазначає Є. Головаха, інтеграція на рівні базових цінностей створює стабільне соціальне середовище, в якому особистість не конфліктує із суспільством, поділяючи його моральні та нормативні установки [17].

У країнах, що перебувають на початковому етапі демократичного розвитку, зокрема в Україні, процеси трансформації супроводжуються ціннісними розривами. Їх поява зумовлена як інституційними змінами, так і нестабільністю соціального середовища, розмиттям ідентичностей і суперечностями між традиційними й новими орієнтирами. Протягом понад двох десятиліть українське суспільство перебуває у стані довготривалих реформ, які охоплюють практично всі сфери життя – від політичної системи до економічних моделей і культурної ідентичності. Це породжує явище, що отримало назву «ціннісної революції», коли старі нормативні структури втрачають легітимність, а нові ще не набули сталого утвердження у масовій свідомості [7].

Одним із ключових детермінантів змін у системі цінностей виступає впровадження ринкових механізмів. Економічна трансформація означала не лише лібералізацію економічних процесів, але й формування нових суспільних відносин, серед яких виокремлюються індивідуалізм, конкуренція та підприємництво. Такі риси сприяють розвитку особистісного потенціалу, креативності та відповідальності. Водночас, як стверджували К. Хорні, Е. Фромм та Р. Мертон, ринкова свобода супроводжується зростанням

психоемоційних ризиків – відчуженням, фрустрацією, тривожністю, розривом соціальних зв'язків [12; 18].

За умов інтенсивної конкуренції індивід змушений постійно адаптуватися до мінливого середовища, що часто провокує екзистенційну нестабільність. Соціальні зміни прискорюються, але адаптаційні механізми не завжди встигають за ними. Це зумовлює ризик виникнення екзистенційного вакууму, коли індивід втрачає орієнтири у визначенні власного призначення в суспільстві.

Політичні трансформації також істотно впливають на еволюцію цінностей. Із моменту здобуття незалежності Україна зазнала глибоких політичних змін: було утверджено парламентаризм, президентство, багатопартійну систему, політичний плюралізм. Хоча ці зміни сприяли демократизації, вони водночас породили конфлікти між гілками влади, нестабільність курсу та низьку довіру до інституцій. Як засвідчують соціологічні опитування, політична фрагментація відображається у ціннісній сфері, спричиняючи політичний цинізм та зниження громадянської активності [31].

Трансформація лідерських цінностей в українському суспільстві є результатом довготривалого впливу соціальних і політичних змін, що охоплюють кілька історичних періодів. Вона тісно пов'язана з процесом політичної соціалізації різних поколінь – від покоління Другої світової війни до сучасної молоді, яка сформувалася в умовах незалежної України. Як наголошував Т. Парсонс, кожне нове покоління потребує соціалізації, щоб опанувати норми співжиття [20]. У цьому процесі молодь не лише адаптується до соціуму, а й виступає активним суб'єктом змін, тоді як старші покоління проходять ресоціалізацію.

Ключову роль у переосмисленні лідерства відіграє переоцінка базових понять, які у радянський період мали ідеологізований характер – зокрема, держава, особистість, свобода, демократія. Із кінця 1980-х років парадигма централізованого управління почала трансформуватися в бік ліберальної моделі

лідерства, яка наголошує на відповідальності, виборі та відкритості інституцій [20].

Політичні реформи запровадили нові інституційні форми, що водночас стали носіями нової культури лідерства. Проте зміни відбувалися нелінійно та не завжди в позитивному напрямі. У 1990-х роках цінності лідерства формувалися в умовах соціально-економічної поляризації, зростання політичного плюралізму та зниження довіри до владних структур.

Із початку 2000-х років, а особливо після подій 2013–2014 років, відбувся поступовий зсув акцентів у системі лідерських цінностей у бік прозорості, відкритості, публічності та підзвітності. Так звана ціннісна революція спричинила глибоку переоцінку суспільного запиту на ефективне та відповідальне лідерство. Цінності нового етапу трансформації мають не лише нормативно-правовий характер, а й виражаються у ментальному й культурному вимірі. Такі поняття, як «справедливість», «партнерство» та «громадянська цінність», набувають статусу ключових орієнтирів у лідерському мисленні як на політичному, так і на прикладному рівнях.

Водночас простежується певна амбівалентність: з одного боку, суспільство декларує відданість демократичним принципам, з іншого — в умовах затяжної нестабільності зростає запит на стабільність, порядок і передбачуваність, які інтерпретуються вже не як авторитарний контроль, а як гарантована послідовність державної політики [5]. Значного поширення набуває також раціоналізація управлінських стратегій, що виявляється в підвищених очікуваннях щодо ефективності, результативності та доцільності прийняття рішень. Цей процес супроводжується зменшенням залежності від патерналістських моделей управління та зростанням довіри до власних компетенцій, що свідчить про формування нового типу лідера: професійного, відповідального та соціально активного. На думку багатьох соціологів, така переорієнтація свідчить про адаптацію інноваційних особистісних стратегій до умов нестабільного соціального середовища [5].

Таким чином, сучасна Україна перебуває в процесі складної й суперечливої переоцінки цінностей. З одного боку, ці зміни сприяють активізації ініціативності, самореалізації та відповідальності громадян. З іншого боку, вони супроводжуються зростанням соціальних ризиків, нестабільністю та ідентифікаційними конфліктами. Одним із ключових стратегічних викликів державної політики є створення узгодженої ціннісної парадигми, яка не лише легітимізуватиме реформи, а й сприятиме психологічній інтеграції суспільства в умовах багатовекторної модернізації.

Соціально-політичні зміни в Україні істотно вплинули на трансформацію цінностей лідерства, спричинивши поступовий перехід від авторитарно-патерналістської моделі до більш відкритої, демократичної та громадянсько орієнтованої парадигми. Умови незалежності, досвід політичних криз, посилення ролі громадянського суспільства та впровадження ринкових механізмів зумовили зміну уявлень про ефективне лідерство та підвищили значущість таких цінностей, як прозорість, підзвітність, соціальна справедливість і професіоналізм.

Разом з тим процес змін є неоднорідним і суперечливим. На тлі зростаючої прихильності до демократичних орієнтирів зберігається стійкий запит на стабільність і передбачуваність; особливо в умовах воєнних загроз і соціальних потрясінь. Українське суспільство все ще перебуває в стані ціннісної революції, коли нові орієнтири лідерства не набули статусу універсальної соціальної норми, а традиційні моделі продовжують впливати на уявлення частини громадян.

2.5. Особливості лідерства та ціннісних орієнтирів у публічному управлінні під час воєнного стану

Становлення незалежної України супроводжувалося глибокими та затяжними процесами соціально-політичної трансформації, що охопили як економіку, так і інституційні механізми публічної влади. Сутність цих

трансформацій полягала у переосмисленні засад функціонування держави, пошуку оптимальної моделі публічного управління та формуванні нової політико-правової культури. Протягом останніх десятиліть громадяни поступово усвідомлювали сутність та механізми впливу публічної влади на якість життя. Водночас цей процес характеризувався фрагментарністю, що сприяло поширенню популістських дискурсів, зниженню довіри до інституцій та втраченню привабливості публічної служби як професійної сфери.

Формування європейського вектора розвитку, зокрема в контексті асоціації з ЄС, вимагало глибинного реформування системи державного управління. Особливу увагу було зосереджено на модернізації правової бази, оновленні принципів функціонування органів влади та удосконаленні кадрової політики. Попри наявний прогрес, такий як запровадження конкурсного відбору, обов'язкове декларування доходів та реформування практик доброчесності, зберігається низка системних викликів: політична залежність, недостатня ефективність антикорупційних механізмів, низька мотивація державних службовців і висока чутливість системи до кризових ситуацій.

Реформа державного управління в Україні має розглядатися як структурна складова загальної стратегії модернізації держави. Закон України «Про державну службу» (2015 рік) та низка президентських указів заклали інституційні основи нової кадрової політики, включно із класифікацією посад, конкурсним доббором, запровадженням системи оцінювання ефективності (KPI) та створенням Вищої комісії з питань державної служби. Одним із ключових нововведень стало впровадження посад державних секретарів як носіїв інституційної пам'яті та стабільності адміністративного процесу. Однак ці ініціативи не були належним чином завершені та інституціоналізовані, що пояснюється змінами політичних еліт і недостатньою політичною волею до поглиблення реформ.

Попри задекларовані цінності чесності, прозорості та професіоналізму, на практиці державне управління залишалося надмірно централізованим, формалізованим і вразливим до політичного впливу. Особливо гострою

проблемою була непрозора та суб'єктивна система оплати праці, яка підривала довіру до механізмів державного управління та знижувала мотивацію державних службовців.

Після 2021 року вектор реформ було оновлено відповідно до Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, розробленої з урахуванням висновків програми ЄС/OECD SIGMA. Основною метою стало посилення інституційного потенціалу держави шляхом розвитку управлінського лідерства, яке передбачає не лише зміну процедур, а й формування ціннісної основи функціонування публічної служби. У цьому контексті етичне лідерство відіграє ключову роль як інструмент переосмислення управлінських практик.

Початок повномасштабної російської агресії у 2022 році поставив перед системою державного управління екзистенційний виклик, суттєво переформатувавши уявлення про роль і функції лідерства. У нових умовах ефективний державний службовець – це не лише виконавець адміністративних функцій, а лідер, здатний до мобілізації колективу, стратегічного мислення, моральної відповідальності та емоційної стійкості. Зростає попит на фахівців, які поєднують інституційну лояльність із готовністю до інновацій та ризику, здатні підтримувати довіру громадян через якісне, прозоре й орієнтоване на результат надання послуг.

Воєнний стан суттєво змінив підходи до організації публічного управління, актуалізувавши потребу у лідерських якостях, що поєднують стратегічне бачення, рішучість, стресостійкість та етичну відповідальність. Особливо затребуваними стають управлінці, здатні приймати швидкі рішення в умовах невизначеності, брати на себе відповідальність, дотримуючись принципів гуманізму, соціальної солідарності та пріоритету національної безпеки.

Під час війни формується не лише технократичний підхід до управління, а й ціннісно орієнтоване лідерство, засноване на етиці та відповідальності. Як зазначає В. Л. Гевко, лідерська культура, що ґрунтується на моральних засадах,

виступає ключовим чинником стабільної організаційної поведінки в умовах нестабільності [9]. Новий тип лідера має забезпечувати відкритість, підтримку персоналу в умовах криз, а також здатність адаптувати організаційну культуру до викликів часу. За висновками С. Ф. Марової, у воєнний період зростає потреба у трансформаційному лідерстві, що поєднує гнучкість, емоційний інтелект та здатність забезпечувати функціонування інституцій навіть у загрозованих обставинах із обмеженими ресурсами [38]. Лідери мають виступати носіями соціально значущих ідей, які сприяють згуртованості, національній єдності та мобілізації внутрішнього потенціалу суспільства. Подібну позицію висловлює Л. Л. Колесник, підкреслюючи необхідність розвитку у державних службовців якостей, притаманних кризовим лідерам, зокрема відповідальності, рішучості та готовності діяти в умовах надзвичайної ситуації [27].

На практиці специфіка керівництва в умовах воєнного стану проявляється у швидкому перепрофілюванні функцій державних інституцій, підвищенні рівня ефективності та безпеки, а також у розвитку міжсекторальних і міждисциплінарних форм взаємодії. Як зазначають О. І. Васильєва та Н. В. Васильєва, інноваційне лідерство стає основою адаптації державного управління до викликів нестабільного зовнішнього середовища [6].

Із оновленням керівних структур змінюється й ціннісна парадигма публічного управління. Переосмислюється роль держави як гаранта захисту, стабільності та інституційної тяглості. Цінності патріотизму, єдності та соціальної відповідальності набувають стратегічного значення. За спостереженнями О. Ф. Романюк, сучасне державне управління має ґрунтуватися на принципах служіння суспільству, прозорості та відповідальності, що безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до державних інституцій [46].

У контексті тривалих трансформаційних процесів, започаткованих із моменту здобуття незалежності, в Україні поступово формуються основи концепції лідерства в публічному управлінні. Цей процес відбувається як на

основі власного історичного досвіду, так і шляхом інтеграції ефективних міжнародних практик. Початок повномасштабної агресії з боку Російської Федерації створив нові виклики для державного управління, зокрема необхідність оперативного прийняття рішень, забезпечення стабільності інституцій, мобілізації ресурсів та підтримки соціальної згуртованості. За цих умов зростає потреба у формуванні такого типу лідерства, що базується не лише на управлінській компетентності, а й на етичних засадах та моральному авторитеті.

Керівник у системі сучасного державного управління, особливо в умовах воєнного стану, має поєднувати стратегічне бачення з готовністю до дій у кризових ситуаціях. Він має бути джерелом довіри для колективу та суспільства, демонструвати чесність, рішучість, здатність до системного мислення, а також приймати відповідальні рішення в умовах високої невизначеності та тиску. Таке лідерство не лише забезпечує сталість і результативність реформ, але й виступає ціннісною опорою публічної служби у процесі захисту незалежності та демократії.

В рамках поточного дослідження було виокремлено основні ідейні та нормативні засади лідерства в українській публічній службі. Ідейна складова включає не лише стратегічний вибір на користь незалежності, суверенітету, європейської інтеграції, демократичних цінностей, а й, зокрема, об'єднання навколо спільної мети перемоги й відновлення. Нормативна база складається із основоположних документів, серед яких варто виокремити Закон України «Про державну службу», Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки, Наказ НАДС про затвердження Загальних правил поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, а також галузеві кодекси.

Необхідно констатувати, що за умов воєнного стану запит на ефективних, рішучих та моральних лідерів у публічному секторі є доволі високим, адже саме лідери повинні виступати рушіями реалізації стратегії сталого розвитку, яка охоплює екологічні, соціально-політичні й економічні аспекти. Проте

Україна досі не має затвердженої національної Концепції сталого розвитку, без якої реалізація управлінських реформ, відновлення державності та поступ до ЄС і НАТО залишається фрагментарною; відповідно, головним викликом є не лише оновлення інституцій, а й формування нового покоління управлінських лідерів, здатних відповідати на виклики часу.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ТА ЦІННІСНИХ ОРІЄНТАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Організація та методи дослідження

З метою встановлення зв'язку між стилем керівництва у державному секторі та панівними ціннісними орієнтаціями в управлінському середовищі було проведено емпіричне дослідження. Основним завданням дослідження стала перевірка гіпотез, сформульованих у теоретичній частині роботи.

Метою дослідження є аналіз особливостей реалізації стилів керівництва в державному управлінні, а також вивчення співвідношення домінантних лідерських цінностей із задекларованими стандартами ефективності, етики та доброчесності.

Опитування проводилося у травні 2025 року серед працівників органів державного управління та місцевого самоврядування різних рівнів, зокрема регіонального, районного та муніципального. Загальна кількість респондентів становила 40 осіб. Вибірку було сформовано за принципом доступності (зручна вибірка), однак до неї увійшли представники різних вікових груп, із різним професійним досвідом, статтю та рівнем управлінських повноважень.

Респонденти обіймають посади спеціалістів, керівників структурних підрозділів та начальників департаментів. Географічна структура вибірки охоплює щонайменше три адміністративно-територіальні одиниці.

Збір первинних даних здійснювався за допомогою електронного опитування, розміщеного на платформі Google Forms, що забезпечило зручність заповнення анкети, доступність для респондентів та дотримання принципу анонімності.

Методологічною основою дослідження стала інтегрована анкета, побудована на комбінації двох класичних методик, що застосовуються у сфері державного управління та психології керівництва:

1. Методика К. Левіна, призначена для визначення стилю керівництва. Цей блок анкети дозволив ідентифікувати домінантний стиль управлінської взаємодії (авторитарний, демократичний або ліберальний) на основі відповідей на десять тверджень, згрупованих у таблицю з трьома варіантами відповідей. Респонденти оцінювали поведінку свого безпосереднього керівника в типових управлінських ситуаціях: ухвалення рішень, контроль, делегування повноважень, комунікація, ставлення до ініціатив, реагування на конфлікти тощо. Кожна відповідь була віднесена до однієї з трьох стильових категорій. Переважаючий стиль визначався за домінуючою кількістю відповідей.

2. Методика «Організаційні цінності» (Organizational Culture Values), адаптована М. Рокичем. Друга частина анкети була спрямована на дослідження системи цінностей, що, на думку респондентів, фактично реалізуються в організації. Учасникам опитування було запропоновано оцінити рівень впровадження дванадцяти ключових управлінських цінностей, серед яких – підзвітність, чесність, справедливість, служіння, ефективність, прозорість, інноваційність тощо. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 означає повну відсутність реалізації цінності, а 5 – повну реалізацію. Такий підхід дозволив не лише кількісно оцінити пріоритетні цінності в управлінській практиці, а й виявити розбіжності між задекларованими й фактично дотримуваними етичними стандартами у сфері державного управління.

3. Анкета складалася з 4 блоків:

- 1) Демографічний блок (стать, вік, стаж, посада);
- 2) Блок для визначення стилю керівництва (10 ситуаційних питань із вибором стилю);
- 3) Блок оцінки цінностей (12 пунктів з оцінкою від 1 до 5);
- 4) Відкрите запитання щодо найважливіших цінностей лідера у публічному управлінні.

Середній час заповнення анкети становив від 7 до 10 хвилин, адже обраний діапазон часу є оптимальним для забезпечення балансу між залученням респондентів та якістю отриманих даних.

Для обробки кількісних даних використовувалися таблиці Google Sheets та базові засоби описової статистики, зокрема розрахунок відсоткових часток, середніх арифметичних, рангових позицій та частоти домінування лідерських стилів. Домінуючі стилі керівництва визначалися шляхом підрахунку частоти обрання відповідей А, В або С у блоці, присвяченому стилям управління. Водночас для оцінки цінностей обчислювалося середнє значення кожного показника у відповідному блоці, після чого дані було згруповано за рівнем впровадження організаційних цінностей.

Відповіді на відкрите запитання аналізувалися за допомогою якісного тематичного аналізу, що дозволило виокремити ключові смислові категорії та здійснити узагальнення індивідуальних суджень респондентів.

Таким чином, вибір комбінованого дослідницького дизайну дав змогу поєднати кількісну (структурована анкета з рейтинговими шкалами) та якісну (відкриті відповіді) методології, спростити інтерпретацію результатів на основі перевірених методів, а також забезпечити можливість зіставлення емпіричних висновків із теоретичними положеннями, викладеними у попередніх розділах дослідження.

Використану дослідницьку методологію наведено в Додатку А. Вона містить повний текст анкети, розробленої на основі адаптації двох методик: оцінки стилю керівництва (за К. Левіним) та діагностики організаційних цінностей (адаптація шкали М. Рокича). Структура анкети представлена у вигляді чотирьох блоків із закритими та відкритими запитаннями, спрямованими на самооцінку управлінських практик та ціннісного клімату організації в уявленні респондентів.

3.2. Аналіз отриманих результатів

У дослідженні було використано вибірку з 40 респондентів, сформовану відповідно до принципу доступності (зручної вибірки), що є поширеним підходом у соціогуманітарних дослідженнях, зокрема у сфері державного управління. Основним критерієм включення до вибірки була фактична залученість респондентів до діяльності органів державної влади або місцевого самоврядування. До участі були запрошені державні службовці, фахівці структурних підрозділів, а також керівники, безпосередньо включені в управлінські процеси.

Вибірка охоплювала представників різних вікових категорій, що дало змогу оцінити можливий вплив віку на сприйняття лідерських практик та ціннісних орієнтацій в організаційному середовищі. Згідно з результатами опитування, переважну частину респондентів становили жінки — 24 особи (60 %), тоді як чоловіків було 16 осіб (40 %). Такий розподіл відповідає сучасним тенденціям гендерної структури в системі державного управління України, де значну частину кадрового складу становлять жінки.

Щодо вікової структури, найбільшою групою були респонденти віком від 26 до 45 років, які становили 65 % вибірки. Зокрема, у вікову категорію 26–35 років входило 18 осіб (45 %), а до групи 36–45 років – 8 осіб (20 %). Молоді фахівці (віком до 25 років) складали 10 % (4 особи), що зазвичай відповідає початковому етапу кар'єрного зростання. Представники старшої вікової групи (46 років і старше) становили 25 % (10 осіб).

У другій частині дослідження було застосовано адаптовану методику визначення стилю керівництва, розроблену на основі класичної концепції К. Левіна, що передбачає диференціацію управлінських стилів на авторитарний, демократичний і ліберальний. Оцінювання здійснювалося за допомогою блоку з 10 тверджень, кожне з яких відповідало одному з трьох типів керівництва: авторитарному (А), демократичному (В) або ліберальному (С). Респонденти обирали варіант, який, на їхню думку, найточніше відображав стиль керівництва їхнього безпосереднього керівника у типових управлінських ситуаціях.

Завданням цього етапу дослідження було виявлення переважаючого стилю керівництва в системі державного управління на основі суб'єктивного сприйняття працівників.

Обробка відповідей показала наступний розподіл домінуючих стилів серед оцінених керівників (рис. 3.1):

1. Демократичний стиль (В) — 22 респонденти (55%).
2. Авторитарний стиль (А) — 12 респондентів (30%).
3. Ліберальний стиль (С) — 6 респондентів (15%).

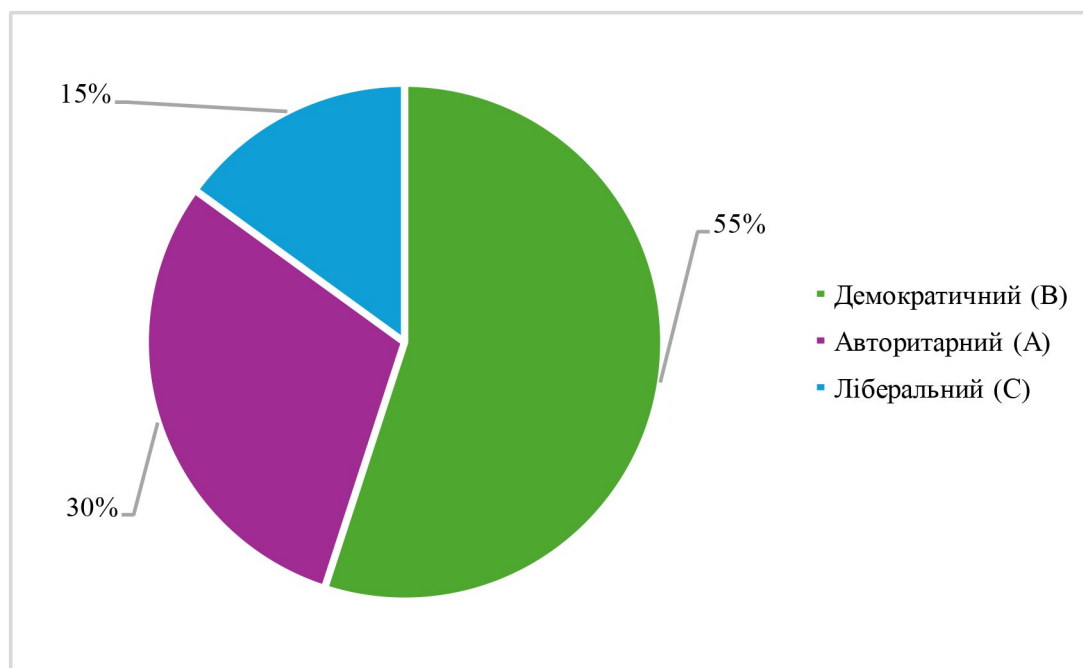


Рис. 3.1. Розподіл респондентів за домінуючим стилем лідерства, %

Понад половина респондентів охарактеризували свого керівника як демократичного лідера, що дозволяє зробити висновок про домінування стилів керівництва, орієнтованих на партнерську взаємодію, залучення команди до процесу прийняття рішень, підтримку ініціатив та прозорий контроль. Авторитарний стиль посів друге місце за поширеністю: його спостерігали 30 % опитаних, що свідчить про збереження ієрархічних моделей управління в окремих органах влади, де домінує централізоване ухвалення рішень, директивна поведінка керівника та жорсткий контроль. Найменш поширеним виявився ліберальний стиль: лише 6 респондентів (15 %) зазначили, що їхній

керівник схильний до мінімального втручання, делегування відповідальності та обмеженої управлінської активності.

У 62,5 % випадків (25 респондентів) повідомлялося, що прийняття рішень здійснюється колегіально, що є характерною ознакою демократичного стилю. Контроль за виконанням завдань у 57,5 % оцінено як помірний і прозорий, що свідчить про поєднання управлінського контролю з елементами довіри. У 60 % випадків зазначалося, що ініціативи з боку підлеглих вітаються, що розглядається як позитивний прояв відкритої управлінської культури. Водночас 30 % респондентів повідомили про комунікацію керівника у формі односпрямованих повідомлень, а не діалогу (ознака авторитарного підходу). Більше ніж 70 % учасників опитування вказали на наявність дружньої атмосфери в колективі та партнерську модель поведінки керівника.

У межах третього блоку дослідження респонденти оцінювали ступінь реалізації ключових організаційних цінностей у своїх установах. Методологічною основою виступила адаптація моделі цінностей М. Рокича до управлінського контексту, що дозволило дослідити не лише задекларовані, а й реально функціонуючі в організаціях ціннісні орієнтації. Загалом аналіз охопив 12 цінностей, які мають стратегічне значення для формування ефективної, етичної та прозорої системи державного управління.

Респонденти оцінювали рівень впровадження кожної цінності за п'ятибальною шкалою: 1 – «зовсім не впроваджено», 5 – «повністю впроваджено». Узагальнення результатів дало змогу виокремити домінантні, помірно виражені та слабо впроваджені цінності. На основі обробки відповідей 40 учасників опитування було виявлено ключові тенденції щодо впровадження організаційних цінностей у державному управлінні (див. таблицю 3.1). Найвищі середні бали отримали такі цінності, як відповідальність (4,5), повага до людської гідності (4,3), дотримання етичних принципів (4,2) та щирість (4,2).

Таблиця 3.1

Середні оцінки реалізації організаційних цінностей

№	Цінність	Середній бал (1–5)
---	----------	--------------------

1	Відповідальність	4,5
2	Повага до гідності	4,3
3	Дотримання етики	4,2
4	Добросовісність	4,2
5	Командна робота	4,0
6	Орієнтація на результат	3,9
7	Справедливість	3,8
8	Служіння громадянам	3,7
9	Прозорість управління	3,6
10	Інноваційність	3,2
11	Рівність у ставленні	3,1

Можна стверджувати, що такі цінності як командна взаємодія (4,0), орієнтація на досягнення результатів (3,9), справедливість (3,8), служіння громадянам (3,7) та управлінська прозорість (3,6) впроваджені посередньо незважаючи на те що саме вони задекларовані в більшості організацій. Зокрема, рівень прозорості, що є одним із ключових елементів належного врядування, виявився нижчим за очікуваний. Найменш інтегрованими в управлінську практику були інноваційність (3,2) та принцип рівного ставлення (3,1), що дозволяє зробити висновок про те, що інноваційна культура в органах публічної влади у сформованому вигляді фактично відсутня, а політика інклюзії та недискримінації імplementовані недостатньо. Окремі респонденти зазначали те, що ініціативність працівників часто не заохочується. Рівне ставлення залишається декларативною нормою, тобто існує тільки «на папері».

В цілому, необхідно констатувати, що наразі існує доволі помітний розрив між офіційними деклараціями та фактичним рівнем реалізації цінностей, особливо у сферах інновацій, прозорості, орієнтації на громадян та забезпечення рівного ставлення.

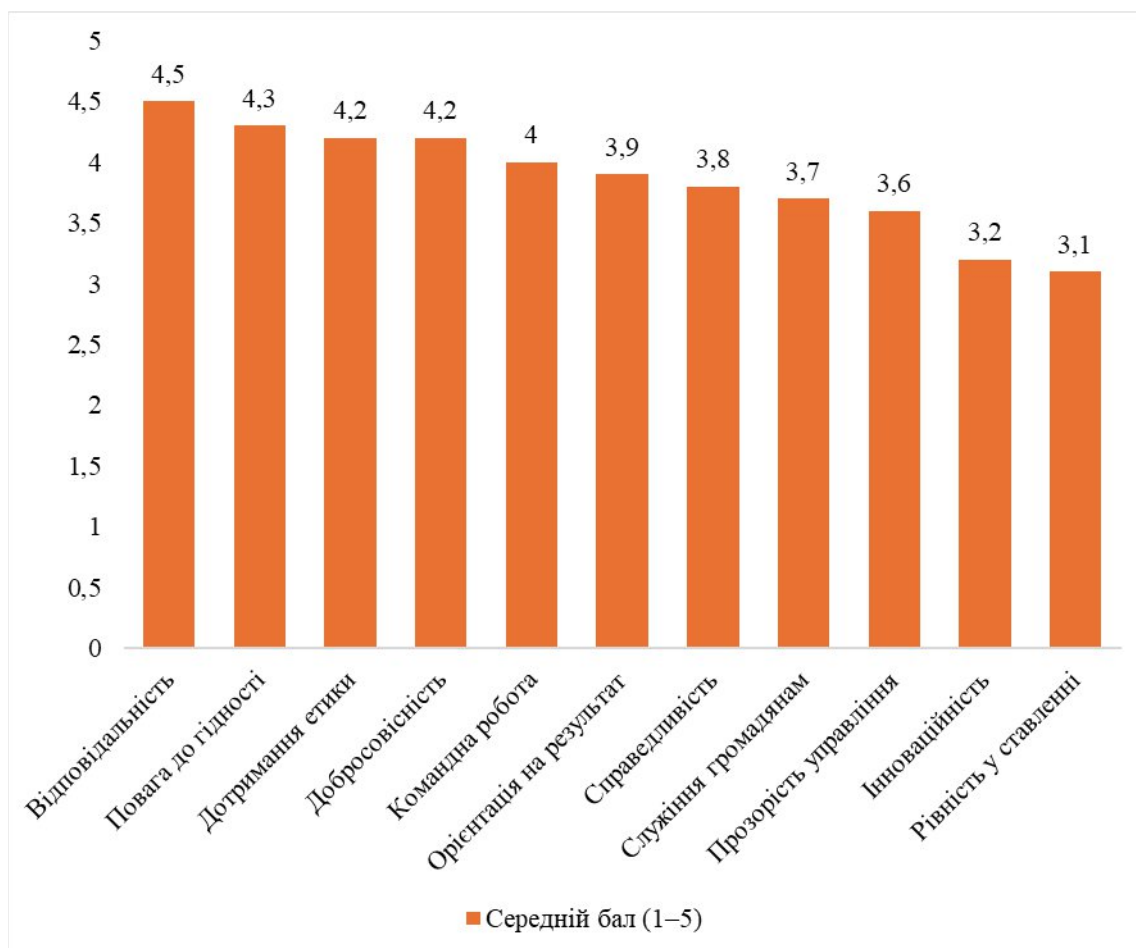


Рис. 3.2. Середні оцінки реалізації організаційних цінностей

За допомогою методики оцінювання стилів керівництва було виявлено гендерні відмінності у сприйнятті управлінських підходів. Так, чоловіки частіше скаржились на те, що стиль їхніх керівників є авторитарним: 37,5 % (6 із 16 респондентів) обрали відповіді, що відповідають авторитарному стилю. Серед жінок ця частка становила 25 % (6 із 24 респонденток). За словами більшості жінок, домінував демократичний стиль: 62,5 % (15 із 24 респонденток) повідомили про переважання цього стилю у їхньому робочому середовищі. Серед чоловіків демократичний стиль також був найпоширенішим: 43,75 % (7 із 16 респондентів), хоча цей показник є нижчим порівняно з жіночою групою. Ліберальний стиль лідерства жінки спостерігали за своїми керівниками доволі рідко: 3 з 24 (12,5 %); серед чоловіків ситуація ідентична: 2 з 16 (12,5 %). Тобто, частка однакова, але при меншій чисельності вибірки.

В цілому, респондентки частіше сприймають стиль керівництва як відкритий, демократичний та емоційно гнучкий, тоді як респонденти-чоловіки частіше фіксують наявність жорстких або централізованих управлінських моделей.

У другій частині дослідження простежувались помірні, але показові відмінності у ціннісних пріоритетах чоловіків і жінок. Так, жінки загалом давали вищі середні оцінки наступним цінностям:

- 1) Повага до гідності (4,5 серед жінок проти 4,0 серед чоловіків);
- 2) Командна робота (4,2 проти 3,7);
- 3) Дотримання етики (4,4 проти 3,9);
- 4) Добросовісність (4,4 проти 3,8);
- 5) Справедливість (4,1 проти 3,5).

Відмінності свідчать про вищу чутливість жінок до міжособистісних і морально-етичних характеристик організаційного середовища. Можемо допустити, що це зумовлено трудовим досвідом або особливостями соціокультурної соціалізації. Натомість чоловіки надали вищі оцінки інноваційності (3,4 порівняно з 3,1 у жінок) та орієнтації на результат (4,0 проти 3,8 відповідно). Фіксується тенденція до відмінностей у сприйнятті ціннісних орієнтирів. Жінки більше зосереджені на етичних, гуманістичних та комунікативних аспектах, а чоловіки сконцентровані переважно на ефективності, інноваційності та структурованості управління.

У рамках вибору стилю керівництва жінки частіше ідентифікують себе з демократичними управлінськими підходами, у той час як чоловіки виявляють вищу толерантність до авторитарного стилю або чіткіше його ідентифікують. Різниця у відповідях не є різко вираженою, проте з огляду на її наявність можемо говорити про формування аналітичного підґрунтя для висновків щодо гендерної специфіки у сприйнятті лідерства та організаційних цінностей у сфері державного управління.

Результати проведеного емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення стилів керівництва та домінуючих ціннісних орієнтацій у публічному

управлінні, дають змогу зробити висновки про сучасний стан лідерської культури в органах влади, а також про основні напрями її трансформації. На основі аналізу анкетування, у якому взяли участь 40 респондентів, що представляють різні рівні та функціональні підрозділи системи державного управління, виявлено виразні тенденції у стилях управління та внутрішній ціннісній орієнтації колективів.

Провідною тенденцією є домінування демократичного стилю керівництва, який учасники найчастіше приписували своїм безпосереднім керівникам. Така перевага пояснюється поступовим оновленням управлінських підходів, у межах якого зростає роль колегіальності, відкритості та діалогу між керівником і підлеглими. Це зумовлено як зовнішніми чинниками, зокрема процесами європейської інтеграції, підвищенням прозорості державних інституцій, розвитком цифрових сервісів і посиленням підзвітності, так і внутрішніми змінами в організаційній культурі, де зростає попит на ефективну командну взаємодію та горизонтальну комунікацію. Попри це, авторитарний стиль управління все ще зберігається. У низці установ продовжують переважати ієрархічні структури, централізоване прийняття рішень та обмежене делегування повноважень. Ліберальний стиль управління був зафіксований у незначній кількості випадків. Це дозволяє зробити висновок про обмежене поширення моделей, орієнтованих на самоорганізацію персоналу та мінімальне втручання з боку керівництва.

У сфері цінностей ми отримали неоднозначні результати. Найбільш розвиненими цінностями виявилися відповідальність, щирість, дотримання етичних норм і повага до людської гідності. Зазначені орієнтири відповідають класичному уявленню про державну службу як інституцію, що ґрунтується на суспільному служінні, сумлінному виконанні професійних обов'язків і повазі до особистості. Разом із тим, такі ключові принципи сучасного державного управління як прозорість, орієнтація на громадян, справедливість, рівність і відкритість до інновацій, отримали нижчі оцінки впровадження. Відповідно, можна говорити про наявність розриву між задекларованими організаційними

цінностями та їх фактичним втіленням у практиці. Виявлена тенденція може бути пояснена кількома чинниками: по-перше, відсутністю ефективних механізмів інтеграції відповідних принципів у повсякденне функціонування організацій; по-друге, наявністю інституційного опору до змін; по-третє, домінуванням інерційних управлінських моделей, у межах яких інновації та прозорість сприймаються як зовнішній тиск, а не як внутрішня потреба або переконання.

Жінки, які становили більшість серед респондентів, показали, що вони є більш чутливими до морально-етичних цінностей; вони частіше визначали стиль керівництва як демократичний. Натомість чоловіки дещо частіше сприймали авторитарну модель управління як прийнятну норму та були більше за жінок орієнтовані на результативність і функціональність управлінських процесів.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення лідерських підходів та формування ціннісних орієнтирів у системі публічного управління в умовах трансформаційних змін

З огляду на виявлені тенденції та беручи до уваги поточні процеси трансформації в системі державного управління України, доцільно розробити стратегічно виважені рекомендації щодо оптимізації управлінських підходів і посилення ціннісного підґрунтя державної служби.

Результати емпіричного дослідження засвідчили, що, попри наявність етичного ядра у вигляді високих оцінок відповідальності, доброчесності та дотримання моральних норм, ключові проблеми, пов'язані із обмеженим рівнем впровадження інновацій, недостатньою прозорістю управлінських процесів і нерівномірним застосуванням принципів рівного ставлення, залишаються актуальними. Ці виклики потребують не лише локальних корекцій, але й системного посилення управлінських інструментів, що дозволить органам

влади ефективніше реагувати на нестабільні зовнішні умови та підвищувати довіру громадськості до інституцій.

Найбільш пріоритетним напрямом модернізації управлінських практик має стати формування ціннісно орієнтованої моделі керівництва, яка ґрунтується не лише на особистісних рисах керівника, але й на його здатності визначати чіткий, послідовний і прогнозований ціннісний орієнтир для колективу. На практиці це передбачає інтеграцію принципів управління цінностями у внутрішні регламенти, програми професійного розвитку та систему оцінювання результативності управлінців. Такий підхід сприятиме узгодженості індивідуальних управлінських установок зі стратегічними орієнтирами організації, формуючи середовище високої моральної довіри та операційної стабільності. Зокрема, виявлені під час дослідження розбіжності між декларованими цінностями та реальною управлінською поведінкою можна мінімізувати шляхом впровадження регулярного моніторингу рівня реалізації ціннісних орієнтирів у межах конкретних установ. З огляду на те, що рівень впровадження таких принципів як інноваційність і рівність (які отримали найнижчі оцінки серед респондентів – 3,2 та 3,1 відповідно), залишається недостатнім, необхідно акцентувати увагу на інституційному розвитку інноваційного лідерства шляхом стимулювання ініціативності й експериментування на всіх управлінських рівнях та розвитку толерантності до помилок.

Запровадження описаних вище підходів сприятиме зменшенню впливу авторитарних стилів керівництва, які були зафіксовані у 30% респондентів, та стимулюватиме розширення демократичних управлінських практик, заснованих на делегуванні повноважень і відкритості до зворотного зв'язку. Водночас емпіричні дані засвідчують наявність гендерної специфіки у сприйнятті лідерських моделей і ціннісних орієнтирів, що обумовлює потребу включення гендерного підходу до системи кадрової політики. Зокрема, жінки надають пріоритет морально-етичним і гуманістичним аспектам лідерства, тоді як

чоловіки більше зосереджуються на результативності та організаційній структурованості.

Гендерний розподіл може бути релевантним для формування управлінських команд, що інтегрують різні стильові підходи. Практична реалізація цього потенціалу можлива шляхом включення критеріїв гендерного балансу та різноманітності до стратегій управління персоналом, а також через програми підтримки професійного зростання жінок на керівні посади.

Враховуючи наведені фактори, доцільно удосконалити навчальні програми та менторські ініціативи, спрямовані на розвиток лідерських компетенцій, що включають не лише технічні навички управління, але й емоційний інтелект, комунікативну чутливість і здатність до побудови довіри. Саме ці характеристики, за даними сучасних досліджень та даних, отриманих нами емпіричним шляхом, корелюють з ефективністю демократичного лідерства і рівнем задоволеності працівників.

Результати дослідження не лише підтвердили стійкі тенденції впровадження стилів лідерства та організаційних цінностей у державному управлінні, а й виявили низку обмежень, які потребують переосмислення управлінських підходів. У зв'язку з цим зростає потреба в глибокій реформі механізмів формування та розвитку лідерського потенціалу. Йдеться про зміну не лише інструментів, а й принципів, на яких ґрунтується організаційна культура.

Основним аргументом на користь змін став виявлений розрив між задекларованими лідерськими цінностями та фактичним станом їхньої реалізації. Наприклад, прозорість управління отримала середню оцінку 3,6 бала з 5, що нижче очікуваного рівня у контексті сучасних вимог до відкритості та підзвітності. Механізми прозорості часто залишаються формальністю й не ведуть до зміцнення довіри з боку працівників або громадськості. Щоб змінити ситуацію, варто посилити внутрішню комунікацію, розвивати канали зворотного зв'язку, впроваджувати цифрові платформи для анонімного опитування, організовувати стратегічні сесії та проводити регулярний збір

управлінської аналітики. Завдяки цьому зростає участь працівників у прийнятті рішень, а управлінська інформація оновлюється на основі реальних потреб.

Отриманий показник «Інновації» (3,2 бала) засвідчує низький рівень підтримки інноваційного мислення, гнучкого управління та практики експериментування. У відповідь на ці виклики доцільно впровадити пілотні програми для внутрішнього розвитку ідей. В умовах такої програми працівники зможуть розробляти й тестувати нові управлінські інструменти, цифрові сервіси або формати міжвідомчої взаємодії у складі міждисциплінарних команд.

Найнижчу оцінку серед досліджуваних цінностей отримав принцип рівного ставлення – 3,1 бала. Проблема може бути зумовлена як відсутністю чіткої політики інклюзії, так і прихованими проявами дискримінації. Один із дієвих кроків у цьому напрямі – регулярне проведення внутрішніх аудитів на предмет дотримання принципів рівності. Даний інструмент дозволяє вчасно виявляти дисбаланси в кадровій політиці, доступі до навчання та участі у прийнятті рішень. Керівний стиль з авторитарними ознаками, що фіксується у третини респондентів, свідчить про глибші інституційні проблеми. Щоб поступово змінювати цю динаміку, варто запустити програми наставництва й обміну досвідом між організаціями, покликані допомогти лідерам з демократичним стилем роботи передавати знання тим, хто працює в ієрархічних структурах.

Результати емпіричного дослідження, проведеного серед 40 респондентів, дозволили описати переважаючі моделі лідерства (зокрема, демократичний стиль, який обрали 55%) та виявити розрив між задекларованими принципами і їх фактичним втіленням. Розбіжність найяскравіше проявилася у низьких оцінках прозорості управління (3,6 бала з 5), інновацій (3,2 бала) та рівного ставлення (3,1 бала) — цінностей, які впроваджуються найменш послідовно.

В умовах трансформаційного тиску доцільно впроваджувати конкретні дії, спрямовані на розвиток лідерського потенціалу. Перший крок – активізація альтернативних каналів зворотного зв'язку: цифрові платформи, анонімні

опитування, фасилітовані зустрічі. Їх використання сприятиме реальній прозорості лідерства на практиці, а не лише у нормативних документах, і підвищить рівень довіри до управлінських структур. З огляду на оцінку 3,6 бала за прозорість, можна говорити про запит персоналу та громадян на відкриті форми взаємодії.

Наступний напрям – запуск внутрішніх інкубаційних програм для підтримки інновацій. Ідеться про створення міждисциплінарних команд, здатних розробляти й тестувати управлінські рішення без жорстких адміністративних обмежень. Оцінка інноваційного потенціалу на рівні 3,2 бала свідчить про нестачу умов для змін, тож системна підтримка ініціатив може закласти основу для більш гнучкої та адаптивної управлінської культури.

Формування цілісної політики інклюзії та недискримінації, як третій напрям, має охоплювати механізми контролю за дотриманням рівності, забезпечення відкритості до різноманіття, а також чіткі та прозорі процедури кар'єрного просування. Оцінка 3,1 бала у сфері рівного ставлення «сигналізує» про втрачений ресурс, який можна активувати шляхом впровадження принципів гендерно-чутливого управління.

Аналізуючи відповіді 30% респондентів, які наголошували, що у їхніх колективах застосовується авторитарний стиль керівництва, нами було виявлено, що наразі доцільно буде запуснути програми наставництва та міжорганізаційного обміну. Поєднання наставництва з горизонтальним навчанням створює основу для партнерських форм керівництва, орієнтованих на підтримку, діалог та довіру. Ефективні підходи до розвитку лідерства повинні спиратися як на виявлені емпірично запити, так і на довгострокове стратегічне бачення змін у державному управлінні. Лише заходи, які базуються на реальних даних і відповідають на вразливі місця в системі, здатні не лише покращити ефективність, а й підвищити рівень суспільної довіри.

ВИСНОВКИ

Феномен лідерства в державному управлінні розглядався крізь призму новітніх соціально-політичних умов, європейських орієнтирів розвитку України та впливу воєнного стану на управлінську практику. У фокусі опинилися зміни в розумінні лідерства, адже наразі воно перестає бути суто управлінською функцією і постає як стратегічний ресурс, що формує культуру довіри, сприяє ефективності реформ і забезпечує здатність уряду діяти стійко у відповідь на виклики. Розвиток підходів до лідерства простежується від класичної бюрократичної моделі до інноваційної, орієнтованої на гнучкість, персональну відповідальність керівників, відкритість до зворотного зв'язку, командну взаємодію та здатність надихати й приймати нестандартні рішення. У цьому контексті особливого значення набуває зарубіжний досвід (Німеччина, Франція, Канада, Скандинавські країни), де вже давно застосовуються моделі державного лідерства, засновані на служінні, доброчесності, інноваційності та партнерстві з громадянами. Водночас українська практика лише частково демонструє ознаки системного впровадження таких підходів; попри окремі позитивні приклади, зокрема, у сфері децентралізації чи в роботі антикризових штабів.

У теоретичній частині дослідження було наголошено на ціннісному наповненні державного лідерства. Йдеться не лише про компетентність чи навички, а про втілення суспільно значущих орієнтирів: патріотизму, відповідальності, прозорості, законності та поваги до людської гідності. У період воєнного стану саме ці якості набувають визначального значення: від моральної стійкості, здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності та дотримання ціннісних пріоритетів залежить стабільність державної системи. Як наголошує І. Драган, лідер у публічному управлінні має бути не лише ефективним менеджером, а моральним орієнтиром і точкою єдності для суспільства.

Увага також зосереджується на ідеологічних та нормативних засадах лідерства. До першої групи належать стратегія незалежності України, європейська система цінностей, переосмислення ролі держави як сервісної структури та відкритість до світових управлінських стандартів. У нормативному вимірі йдеться про закони та підзаконні акти; серед них Закон України «Про державне управління», Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки, етичні кодекси тощо. Вивчення ролі лідерства в трансформації управлінської культури вказує на те, що саме лідерське бачення часто стає каталізатором змін у публічному секторі. В умовах війни це особливо важливо: ефективне управління не може спиратися лише на адміністративний примус чи бюрократичну логіку – воно має ґрунтуватися на моральній відповідальності, гнучкості та відчутті служіння.

Описані підходи дозволяють краще зрозуміти лідера у державному управлінні як складну фігуру, що поєднує стратегічне мислення, комунікативну спроможність, моральні якості та здатність до дії. У кризових умовах (зокрема, у воєнний час) таке бачення особливо актуальне, оскільки саме лідерство стає основою для адаптації, консолідації та ефективного функціонування державних інституцій.

На практичному етапі написання роботи було здійснено дослідження практик лідерства в органах державної влади. Опитування охопило 40 респондентів з адміністративних структур різного рівня. Воно дало змогу виявити поширені стилі керівництва, ціннісні установки та розбіжності у сприйнятті лідерства через гендерну, комунікативну та організаційну призму. Зібрані дані стали основою для формулювання практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення державного управління через розвиток лідерських підходів.

Методика дослідження включала комбінований тест, який об'єднав дві адаптовані методики: «Стиль лідерства» за К. Левіним (блок 2) та «Організаційні цінності» (ОЦВ) на основі моделі М. Рокича (блок 3). У першому блоці респондентам було запропоновано оцінити стиль керівництва

своїх безпосередніх лідерів, обираючи між авторитарним, демократичним і ліберальним варіантами. У другому блоці учасники дослідження оцінили рівень реалізації 12 базових цінностей у своїй установі за п'ятибальною шкалою.

Аналіз стилів управління показав, що 55% респондентів (22 особи) визначили стиль свого керівника як демократичний, 30% (12 осіб) як авторитарний, і лише 15% (6 осіб) як ліберальний. Таке співвідношення вказує на поступовий перехід до партнерських моделей із горизонтальною комунікацією, залученням працівників до прийняття рішень та акцентом на взаємодію, а не контроль. Утім, вагома частка авторитарних моделей управління свідчить про збереження інституційної інерції, тоді як поодинокі випадки ліберального стилю можуть бути ознакою дефіциту керівного впливу або нечіткої управлінської структури.

Щодо оцінки організаційних цінностей, найвищі середні бали отримали «відповідальність» (4,5), «повага до гідності» (4,3), «дотримання етики» (4,2) та «добросовісність» (4,2). Це підтверджує наявність стабільного етичного підґрунтя в системі публічного управління, на яке можуть спиратися подальші трансформації. Водночас найнижчі оцінки отримали такі показники, як «інноваційність» (3,2) та «рівність у ставленні» (3,1). Відповідні практики або впроваджуються фрагментарно, або залишаються другорядними на рівні щоденних управлінських рішень. Жінки значно частіше описували стиль керівництва як демократичний (62,5%) і високо оцінювали морально-етичні та комунікативні складові управління; натомість чоловіки частіше фіксували авторитарні риси (37,5%) й орієнтувалися на інструментальні цінності (результативність, ефективність, інноваційність).

Зібрані дані підтвердили озвучену вище потребу в системному оновленні лідерських підходів у публічному управлінні. Ідеться не лише про модернізацію форм, а й про реальне наближення управлінських практик до задекларованих цінностей. Зокрема, показники за критеріями «прозорість управління» (3,6), «інноваційність» (3,2) та «рівність» (3,1) демонструють значні розриви між очікуваннями і реальністю.

Для подолання цих дисбалансів доцільно впроваджувати комплекс альтернативних управлінських механізмів. Серед них — цифрові платформи для зворотного зв'язку, що сприятимуть прозорості; інкубатори інновацій, які допоможуть протестувати нові підходи до вирішення управлінських завдань; аудит інклюзивності для виявлення прихованих бар'єрів у кадровій політиці; а також програми наставництва між інституціями, що забезпечать передачу відкритих, ефективних моделей лідерства. Реалізація таких заходів дозволить знизити рівень авторитарних практик, які досі становлять приблизно 30% у стилях керівництва, та сприятиме поширенню демократичного, відкритого і ціннісно орієнтованого лідерства, що відповідає викликам сучасних трансформацій у системі публічного управління.

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного опитування було з'ясовано, що демократичний стиль управління домінує у вітчизняних органах публічної влади (55% відповідей). Близько 30% респондентів описали систему управління у своїх установах як авторитарну. Під час аналізу організаційних цінностей учасники найвищими балами оцінили «відповідальність» (4,5), «повагу до гідності» (4,3) та «дотримання етики» (4,2), що дозволяє говорити про виразну ціннісну орієнтацію працівників на моральні засади публічної служби. Водночас показники за критеріями «інновації» (3,2), «рівне ставлення» (3,1) та «прозорість управління» (3,6) залишаються низькими.

Для усунення цих дисбалансів доцільно вжити конкретні кроки. Передусім, необхідно створити постійні канали зворотного зв'язку, які посилять прозорість управлінських процесів. Йдеться про цифрові платформи, анонімні опитування, відкриті обговорення в командах, тобто про інструменти, що дають змогу вчасно реагувати на внутрішні проблеми.

Одним із найвразливіших напрямів управлінської практики залишається підтримка інновацій на рівні керівництва. Недостатній інтерес до новаторських підходів сигналізує про брак стимулів до змін і ризик уникнення відповідальності за експерименти. У таких умовах доцільним виглядає запуск пілотних програм усередині державних установ — як простору для апробації нових рішень без ризику системних збоїв. Подібні ініціативи можуть сприяти формуванню культури гнучкості, адаптивності та відкритості до змін. Не менш показовим є низький рівень гендерної рівності, що зафіксований на позначці 3,1 бала. Це дозволяє констатувати наявність факторів, які обмежують участь жінок у прийнятті рішень і стримують їхнє професійне зростання в управлінській вертикалі. Відповіддю на цю проблему можуть стати внутрішній аудит інклюзивності та наставницькі програми між представниками різних органів влади. Такий формат не лише допоможе виявити приховані обмеження,

а й поширити ефективні моделі відкритого, діалогічного лідерства на протипагу авторитарним практикам.

Запропоновані кроки ґрунтуються на результатах дослідження і мають на меті зменшити розрив між задекларованими цінностями й реальною управлінською практикою. Йдеться не лише про технічні зміни, а про поступову побудову нової ефективної, відповідальної та ціннісно зорієнтованої управлінської культури.

Окремо від усіх озвучених вище проблем увагу варто приділити розвитку управлінських спроможностей у сфері змін. Хоча демократичний стиль управління зафіксовано як домінантний, його ефективність часто обмежується пасивністю керівників та низьким рівнем залучення команд до процесу ухвалення рішень. У таких умовах демократія набуває формального характеру й не реалізує свого потенціалу як інструменту трансформацій. Щоб подолати цю проблему, доцільно впроваджувати навчальні програми для управлінців, орієнтовані на розвиток стратегічного мислення, адаптивності та цифрових компетентностей. Ці навички є ключовими для посилення цінності «орієнтація на результат» (середній бал – 3,9) та для формування динамічного й відповідального стилю управління.

Завершальним, але не менш важливим завданням є інституціоналізація системи моніторингу впровадження цінностей у діяльність державних органів. Варіативність оцінок респондентів вказує на нерівномірність розвитку управлінської культури між інституціями. У цьому контексті внутрішній аудит реалізації ключових цінностей (прозорості, підзвітності, служіння громадянам тощо) із обов'язковою публічною звітністю має стати інструментом не контролю, а довіри, що дозволить вчасно виявляти слабкі місця і сприяти сталим змінам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / пер. з англ. С. Опацької. Київ : Видавн. дім "Києво-Могилянська академія", 2006. 266 с.
2. Альохіна Л. Л., Легостаєва С. А. Підвищення ефективності управлінських відносин у кадровій сфері на основі вдосконалення проектування організаційних процесів. *Вісник ОрелГІЕТ*. 2020. № 1 (43). С. 59–67.
3. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. № 3. С. 11–21.
4. Батченко Л. В. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 11 (211). С. 22–33.
5. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
6. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64.
7. Ворона П. В., Лахижа М. І., Любченко П. М., Грищенко І. М. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу: опорний конспект лекцій. Київ : НАДУ, 2015. 94 с.
8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. Київ : Кондор, 2002. 654 с.
9. Гевко В. Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 7–12.
10. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 63. С. 117–123.

- 11.Грідін О. В. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 188. С. 228–236.
- 12.Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С. 34–38.
- 13.Гонтар З. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Освітні обрії*. 2022. № 1 (54). С. 102–104.
- 14.Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78–81.
- 15.Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 32. С. 258–264.
- 16.Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2019. Т. 18. № 1(1). С. 97–101.
- 17.Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
- 18.Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посіб. Львів : ЛДУВС, 2019. 127 с.
- 19.Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. Т. 2. Київ : УФІМБ, 2002. 511 с.
- 20.Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. 524 с.
- 21.Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 18.06.2025).

- 22.Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 35 (74), № 1. С. 6–10.
- 23.Климчук О. В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85.
- 24.Ковальський В., Пушкар О., Кравченко Н. Механізм управління мотивацією персоналу логістичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 1-6. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51/48> (дата звернення: 15.06.2025).
- 25.Козюра І. В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. *Держава та регіони: наук.-практ. журнал. Серія "Державне управління"*. 2016. № 3 (55). С. 161–167.
- 26.Кравченко Т. А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. № 4. С. 92–98.
- 27.Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174–177.
- 28.Криворучко С. В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.
- 29.Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи*. 2021. № 4 (10). С. 61–72.
- 30.Лівощко Т. В., Ткачук Н. Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. № 4. С. 59–62.
- 31.Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник / упоряд. Н. Я. Михаліцька, М. Р. Яцик. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

- 32.Лідерство : навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2015. 296 с.
- 33.Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. № 67. С. 9–29.
- 34.Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021. № 1(7). С. 162–179.
- 35.Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.
- 36.Любов Л. Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. № 3 (27). С. 81–89.
- 37.Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106–115.
- 38.Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 2. С. 50–58.
- 39.Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін. ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
- 40.Михайличенко В., Довгальова О. Управління формуванням організаційної культури підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 3 (70). С. 158–164.
- 41.Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (від найдавніших часів до середини ХХ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 227 с.
- 42.Нестуля О. О. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.) : навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.
- 43.Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

- 44.Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. С. 1–13.
- 45.Рибалка В. В. Методологічні проблеми наукової психології : посібник. Київ : Талком, 2017. 245 с.
- 46.Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. № 1/2 (70/71). С. 45–50.
- 47.Сагер Л. Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2012. № 64. С. 243–254.
- 48.Слесик К. М. Виховання лідерів. Харків : Вид. Група «Основа», 2009. 128 с.
- 49.Смерічевський С., Клімова О. І. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики. *Університети і лідерство*. 2015. № 1. С. 63–67.
- 50.Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2018. № 29 (68), № 5. С. 180–186.
- 51.Сторожев Р. І. Лідерство в публічно-управлінській діяльності: методологічний аспект. *Публічне управління*. 2020. № 1, Т. 2. С. 29–35.
- 52.Таранавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль : Картбланш, 2003. 486 с.
- 53.Таран-Лала О. М., Сорока Ю. С. Сутність та основні види систем мотивації на підприємстві . *Агросвіт*. 2021. № 9–10. С. 31–37.
- 54.Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4 (87). С. 384–389.
- 55.Хаїтов П. О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
- 56.Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. № 40. С. 109–115.

57. Шаповал О. А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.
58. Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 1 (103). С. 175–184.
59. HR-менеджмент: методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни / укл. О. В. Грідін. Харків : ХНТУСГ, 2019. 84 с.
60. Jacobsen C. B., Andersen L. B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). P. 829–841.
61. Kellis D. S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. № 13 (1). P. 130–141.
62. Good Practices and Innovations in Public Governance United Nations Public Service Awards Winners, 2003–2011. New York : United Nations, 2011. 464 p. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/publications/good-practices-and-innovations-publicgovernance-0> (дата звернення: 17.06.2025).
63. Public services index – Country rankings. 2024. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/ (дата звернення: 17.06.2025).
64. Orazi D., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). P. 486–504.
65. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). P. 543–554.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для здійснення емпіричного дослідження

Інструкція для респондента: опитування є анонімним. Просимо Вас відповісти щиро — Ваші відповіді будуть використані лише в узагальненій формі для наукового дослідження.

Блок 1. Загальні відомості про респондента

1. Ваша стать:
 - ☐ Чоловіча
 - ☐ Жіноча
2. Вік:
 - ☐ до 25 років
 - ☐ 26–35
 - ☐ 36–45
 - ☐ 46–55
 - ☐ 56 і більше
3. Стаж роботи в публічному управлінні:
 - ☐ до 1 року
 - ☐ 1–5 років
 - ☐ 6–10 років
 - ☐ понад 10 років
4. Посада / рівень:
 - ☐ Спеціаліст
 - ☐ Керівник структурного підрозділу
 - ☐ Керівник установи
 - ☐ Інше: _____

Блок 2. Методика «Стиль лідерства» (адаптація К. Левіна)

Оберіть той варіант, який найбільше відповідає стилю управління Вашого безпосереднього керівника.

№	Твердження	А (Авторитарний)	В (Демократичний)	С (Ліберальний)
1	Як правило, рішення приймаються...	самостійно керівником	за участю команди	передаються підлеглим
2	Контроль за виконанням завдань...	жорсткий і односторонній	помірний і прозорий	практично відсутній
3	Ініціативи знизу...	не заохочуються	вітаються	ігноруються
4	Комунікація з підлеглими...	вказівки й накази	обговорення та обмін думками	мінімальна
5	Конфлікти...	придушуються	вирішуються спільно	ігноруються
6	Рішення	рідко	помірно	часто

	делегуються...			
7	Атмосфера в колективі...	напружена	доброзичлива	неструктурована
8	Вимоги до підлеглих...	високі, без компромісів	гнучкі, з урахуванням обставин	мінімальні
9	Поведінка керівника...	домінуюча	партнерська	байдужа
10	Думка підлеглих...	не враховується	важлива	ігнорується

Блок 3. Методика «Організаційні цінності» (ОЦВ)

Оцініть, наскільки наступні цінності реалізуються у Вашій установі (від 1 до 5):

№	Цінність	1 (Зовсім ні)	2	3	4	5 (Повністю)
1	Відповідальність	☐	☐	☐	☐	☐
2	Служіння громадянам	☐	☐	☐	☐	☐
3	Прозорість управління	☐	☐	☐	☐	☐
4	Добросовісність	☐	☐	☐	☐	☐
5	Ефективність	☐	☐	☐	☐	☐
6	Командна робота	☐	☐	☐	☐	☐
7	Повага до гідності	☐	☐	☐	☐	☐
8	Орієнтація на результат	☐	☐	☐	☐	☐
9	Справедливість	☐	☐	☐	☐	☐
10	Інноваційність	☐	☐	☐	☐	☐
11	Дотримання етики	☐	☐	☐	☐	☐
12	Рівність у ставленні	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 4. Відкрите запитання (необов'язково)

Які, на Вашу думку, цінності є найважливішими для сучасного керівника в публічному управлінні?