

**Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Міністерство освіти і науки України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Александрова Ірина Геннадіївна

УДК 3.07(477+73)

**ДИСЕРТАЦІЯ
ОБҐРУНТУВАННЯ ДЖЕРЕЛ ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА
В НОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ
(КОНЦЕПЦІЯ ДЖ. ФРЕНЧА ТА Б. РЕЙВЕНА)**

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ І.Г. Александрова

Науковий керівник: Шульга М.А., доктор політичних наук, професор

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Александрова І. Г. Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті (концепція Дж. Френча та Б. Рейвена). - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" з галузі знань 28 "Публічне управління та адміністрування". – Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ. 2025.

У результаті цього дослідження уперше у вітчизняній галузі знань публічного управління та адміністрування розв'язане наукове завдання щодо обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті (концепція Дж. Френча та Б. Рейвена) та запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні на основі цієї концепції.

Сучасні виклики глобалізації, конкуренції, криз, війни вимагають нових підходів та інструментів для ефективного використання владних повноважень у сфері публічного управління. Концепція джерел влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена пропонує унікальний підхід до розуміння і використання різних типів влади, що є надзвичайно актуальним для розвитку публічного менеджменту в Україні. В умовах реформування системи публічного управління, дослідження застосування цієї концепції дозволить підвищити ефективність державних інституцій та покращити якість публічних послуг.

Мета цього дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення публічного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є джерела влади та лідерства в новому публічному менеджменті. Предметом дослідження є обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена.

Дослідження ґрунтується на застосуванні комплексного підходу, який включає як якісні, так і кількісні методи дослідження: вивчення наукових праць, монографій та статей, присвячених концепції джерел влади та лідерства, а також сучасному публічному менеджменту, дослідження застосування концепції Френча та Рейвена в різних країнах світу, таких як США, Велика Британія, Нова Зеландія, Канада, для визначення успішних практик та їх адаптації до українських умов, проведення опитувань і інтерв'ю з експертами у сфері публічного управління для збору даних про ефективність різних типів влади та лідерства в українському контексті, розробка нових моделей управління на основі отриманих даних, що враховують специфіку української національної системи та кризові ситуації, аналіз очікуваних ефектів та можливих ризиків застосування запропонованих моделей і рекомендацій.

Перший розділ дисертації присвячений теоретико-методологічним засадам дослідження нового публічного менеджменту як сучасної парадигми публічного управління та адміністрування. У ньому розглядається ступінь дослідження проблеми, сутність, особливості та історичний розвиток концепції, що дозволяє окреслити її еволюцію та ключові характеристики. Зокрема, проаналізовано модель влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена, яка є фундаментом для подальшого дослідження джерел влади у публічному управлінні. Значну увагу приділено новим категоріям влади, інформаційній та емоційній, як доповненню класичних типів, що розширює аналітичний потенціал науки управління. Висновки розділу окреслюють важливість адаптації цих теоретичних засад до сучасних українських реалій для

вдосконалення ефективності управління та реформування державних інституцій.

Другий розділ дисертації присвячений аналізу застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті на прикладах різних країн світу, включаючи США, Велику Британію, Нову Зеландію, Канаду та Україну. Дослідження охоплює особливості використання різних типів влади та лідерства у публічному управлінні, виявляючи сильні та слабкі сторони кожної моделі. Проведено порівняльний аналіз ефективності підходів у зазначених країнах, що дозволяє виявити успішні практики та оцінити їхню релевантність для впровадження в українських умовах. Значну увагу приділено дослідженню статистичних даних, соціологічних опитувань у сфері публічного управління, що сприяє розробці рекомендацій щодо оптимального використання джерел влади в сучасній управлінській практиці України. Висновки розділу акцентують на необхідності адаптації світового досвіду до національних реалій для підвищення ефективності публічного управління та вдосконалення державних інституцій.

Третій розділ дисертації присвячений обґрунтуванню пропозицій щодо оптимального використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті України. У ньому розглядаються сучасні виклики та проблеми публічного управління, що впливають на ефективність адміністративних процесів. Важливу роль відіграє адаптація концепції Дж. Френча та Б. Рейвена до специфіки української національної системи, з урахуванням кризових умов і реформування. Запропоновані алгоритми впровадження різних джерел влади спрямовані на підвищення стійкості державних інституцій, ефективність управлінських рішень та зміцнення довіри громадян до органів влади. Зроблено оцінку очікуваних ефектів застосування запропонованих заходів та аналіз потенційних ризиків, що забезпечує

комплексне розуміння механізмів підвищення ефективності публічного управління.

У результаті дослідження вперше здійснено детальний аналіз та обґрунтування нових категорій джерел влади, що можуть бути застосовані в новому публічному менеджменті, зокрема інформаційної та емоційної влади. Запропоновано інтеграцію концепції Френча та Рейвена з сучасними підходами до публічного менеджменту, що дозволяє створити нові моделі управління, які враховують специфіку української національної системи. Удосконалено методи оцінки ефективності різних типів лідерства у публічному управлінні з урахуванням специфіки української системи. Розроблено алгоритми використання різних джерел влади у публічному менеджменті, що сприяють підвищенню ефективності управління. Адаптовано концепцію джерел влади та лідерства Френча та Рейвена до специфічних умов української системи публічного управління. Розроблено нові моделі управління для різних контекстів публічного управління, включаючи кризові ситуації та реформування.

Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні, зокрема інтеграцію концепції Френча та Рейвена з сучасними підходами до публічного управління. Це створює нові моделі управління, що враховують специфіку української національної системи. Практичне значення результатів цього дослідження полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності публічного управління в Україні. Рекомендації щодо оптимального використання джерел влади та лідерства сприятимуть вдосконаленню організаційних структур, підвищенню мотивації та продуктивності працівників, а також покращенню процесу прийняття рішень. Використання результатів дослідження в стратегічному плануванні та впровадженні реформ дозволить адаптувати кращі світові практики до українських умов, що підвищить довіру громадян

до органів влади та сприятиме розвитку інновацій у сфері публічного управління.

Ключові слова: Новий публічний менеджмент, джерела влади, лідерство, концепція Френча та Рейвена, публічне управління, ефективність управління, інформаційна влада, емоційна влада, Україна, реформування, стратегічне планування, інновації.

ABSTRACT

Aleksandrova I. G. Justification of Power Sources & Leadership in New Public Management (Concept by J. French & B. Raven). - Qualification scientific work in the form of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281 "Public Management & Administration" in the field of knowledge 28 "Public Management & Administration." Taras Shevchenko National University of Kyiv. Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv, 2025.

This research addresses, for the first time in the domestic field of public administration & governance, the scientific problem of justifying power sources & leadership within new public management (based on the concept of J. French & B. Raven) & proposes recommendations for enhancing the efficiency of public administration in Ukraine based on this concept.

Modern challenges such as globalization, competition, crises, & war necessitate new approaches & tools for effectively utilizing authoritative powers within the public administration sphere. The concept of power sources & leadership by J. French & B. Raven provides a unique approach to understanding & utilizing various types of power, which is particularly relevant for the development of public management in Ukraine. Amid the reform of the public administration system, studying the application of this

concept enables the enhancement of state institutions' efficiency & the improvement of public service quality.

The objective of this research is to theoretically justify the sources of power & leadership within new public management based on the concept of J. French & B. Raven & to develop recommendations for improving public administration in Ukraine.

The research object is the sources of power & leadership within new public management, while the research subject is their justification based on J. French & B. Raven's concept.

The study employs a comprehensive approach incorporating both qualitative & quantitative research methods:

- Analysis of scientific papers, monographs, & articles on power sources, leadership concepts, & contemporary public management.

- Examination of the application of French & Raven's concept in various countries, including the USA, the UK, New Zealand, Canada, & Ukraine, to identify successful practices & their adaptation to Ukrainian conditions.

- Surveys & expert interviews in the field of public administration to collect data on the effectiveness of various types of power & leadership in the Ukrainian context.

- Development of new management models based on gathered data, considering Ukraine's national system & crisis situations.

- Assessment of expected effects & potential risks of implementing proposed models & recommendations.

The first chapter of the dissertation focuses on the theoretical & methodological foundations of new public management as a modern paradigm of public administration & governance. It examines the extent of research on the issue, the concept's essence, features, & historical evolution, outlining its development & key characteristics. The chapter analyzes the power & leadership model of J. French & B. Raven, which serves as the

foundation for further research on power sources within public administration. Significant attention is given to new categories of power—informational & emotional—as supplements to classical types, expanding analytical potential in management science. The conclusions emphasize the importance of adapting these theoretical principles to Ukraine's contemporary realities to enhance governance efficiency & reform state institutions.

The second chapter analyzes the application of J. French & B. Raven's concept in new public management using examples from various countries, including the USA, the UK, New Zealand, Canada, & Ukraine. The research covers the use of different types of power & leadership in public administration, identifying the strengths & weaknesses of each model. A comparative analysis of the effectiveness of approaches in the mentioned countries allows the identification of successful practices & evaluation of their relevance for implementation in Ukraine. Special emphasis is placed on empirical research through statistical data analysis & sociological surveys in the field of public administration, facilitating the development of recommendations for optimizing the use of power sources in Ukraine's modern administrative practices. The conclusions highlight the necessity of adapting global experience to national realities to improve governance efficiency & strengthen state institutions.

The third chapter substantiates proposals for the optimal utilization of power sources & leadership in new public management in Ukraine. It examines contemporary challenges & issues in state administration affecting administrative processes' efficiency. A crucial aspect is the adaptation of J. French & B. Raven's concept to Ukraine's national system, considering crisis conditions & ongoing reforms. The proposed implementation algorithms for various power sources aim to enhance the resilience of state institutions, improve managerial decision-making, & strengthen citizens' trust in government authorities. The evaluation of expected effects &

analysis of potential risks ensure a comprehensive understanding of mechanisms for increasing public administration efficiency.

This research offers a novel detailed analysis & justification of new categories of power sources applicable to new public management, particularly informational & emotional power. It proposes integrating French & Raven's concept with modern public management approaches to create innovative governance models tailored to Ukraine's national system. The study refines methods for assessing the effectiveness of different leadership types in public administration, considering Ukraine's specific context. It develops algorithms for utilizing various power sources in public management to enhance governance efficiency & adapts the concept of power sources & leadership to Ukraine's unique administrative system. Furthermore, new management models have been formulated for different public administration contexts, including crisis scenarios & reforms.

The recommendations generated in this research aim to improve Ukraine's public administration efficiency, particularly through integrating French & Raven's concept with contemporary public governance approaches. This creates innovative governance models that account for Ukraine's national system specifics. The practical significance of this research lies in its applicability to improving Ukraine's governance efficiency. Optimizing the utilization of power sources & leadership contributes to organizational improvements, increased motivation & productivity among employees, & better decision-making processes. Applying the study's findings in strategic planning & reform implementation allows for the adaptation of best global practices to Ukrainian conditions, enhancing public trust in government institutions & fostering innovation in public administration.

Keywords: New Public Management, power sources, leadership, French & Raven's concept, public administration, governance efficiency,

informational power, emotional power, Ukraine, reform, strategic planning, innovation.

ПРАЦІ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

1. Романенко І.Г. Евристичні можливості моделі влади та лідерства Френча-Рейвена. Наукові перспективи: журнал. 2023. №11(41)2023. С. 349-361. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/193/284>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-349-361)

2. Романенко І.Г., Ковальчук М.М. Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті як основа інституційної спроможності держави. "Актуальні питання у сучасній науці (Серія "Педагогіка", Серія "Право", Серія Економіка", Серія "Державне управління", Серія "Техніка", Серія "Історія та археологія)": журнал. 2023. № 11(17). С. 426-443.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7324/7365>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17))

3. Романенко І. Г. Еволюція моделі влади та лідерства Френча-Рейвена. "Наукові інновації та передові технології" (Серія "Управління та адміністрування", Серія "Право", Серія "Економіка", Серія "Психологія", Серія "Педагогіка"): журнал. 2024. № 1(29) 2024. С. 883. С. 260-272.

<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8444/8489>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-260-272](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-260-272)

4. Романенко І.Г. Застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України. "Успіхи і досягнення у науці" (Серія

"Право", Серія "Освіта", Серія "Управління та адміністрування", Серія "Соціальні та поведінкові науки"). № 4(4) 2024. С. 586-594.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12613/12675>
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-586-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-586-594)

5. Зубчик О. А., Камаран К. К., Романенко І. Г., Руденко Д. П. Організаційна культура в публічному секторі України: аналіз змін, викликів та можливостей у контексті суспільного розвитку та залучення інвестицій. Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування», «Право», «Економіка», «Психологія», «Педагогіка»), № 1(29), 2024, С. 197–213.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8439/8484>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-197-2](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-197-2)

ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій

1. **Александрова І.**, Габінет М. Стан та перспективи реформи децентралізації в Україні: Погляд крізь концепції нового публічного управління. "Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. С.233-235. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf>

2. Ковальчук М., **Александрова І.** Ціннісний вимір інституційної спроможності держави. Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей: матеріали 10-

го ювілей. щоріч. Всеукр. наук.-практ. круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січ. 2023 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. 169 с. С. 65-67. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

3. Романенко І. Г., Ковальчук М. М. Основа інституційної спроможності держави: влада і лідерство в новому публічному менеджменті. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 16 листопада 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. 83 с. - С. 68-70.*

https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1sRpdkcstzeGfusjEuKZzs5T8FaKUNb8G

4. Романенко І. Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Херсон: Посвіт, 2023. 254 с. С. 216-218.

https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55489/3/Rozwoj_To mXV.pdf

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

COVID19 – Коронавірусна інфекція COVID-19

ВРУ – Верховна Рада України;

ЄС – Європейський Союз;

ЗМІ – Засоби масової інформації;

ІК – інноваційна культура;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

НПМ – новий публічний менеджмент;

ОТГ – Об’єднані територіальні громади;

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: НОВИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ.....	27
1.1.Ступінь дослідження проблеми: сутність, особливості та історичний розвиток нового публічного менеджменту.....	27
1.2.Еволюція та евристичні можливості концепції Дж. Френча та Б.Рейвена.....	51
Висновки до Розділу 1.....	82
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДЖ. ФРЕНЧА ТА Б. РЕЙВЕНА В НОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПРИКЛАДАХ ОКРЕМИХ КРАЇН СВІТУ	85
2.1.Особливості застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України.....	85
2.2.Аналіз сильних та слабких сторін, переваг та недоліків різних типів влади та лідерства в контексті нового публічного менеджменту.....	100
Висновки до Розділу 2.....	119
РОЗДІЛ 3.	
ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА В НОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ.....	121
3.1.Особливості системи публічного управління та адміністрування в Україні: сучасні виклики та проблеми щодо ефективності.....	121
3.2.Пропозиції щодо оптимального використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті в Україні та щодо оцінювання очікуваних ефектів й можливих ризиків їхнього застосування.....	147
Висновки до Розділу 3.....	167
ВИСНОВКИ.....	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	178
ДОДАТКИ.....	217

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток публічного управління в Україні перебуває на етапі трансформації, обумовленої глобальними викликами, потребами ефективного використання владних повноважень та необхідністю впровадження інноваційних механізмів управління. У цьому контексті обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті, базоване на концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільності, адаптивності та ефективності державних інституцій.

В умовах реформування публічного управління керівникам державного сектору недостатньо лише володіти професійними компетенціями. Вони мають бути здатні ефективно використовувати різні джерела влади, формувати новітні моделі лідерства та впливу, розвивати інституційну довіру та сприяти підвищенню ефективності адміністративних процесів. Зокрема, інформаційна та емоційна влада, доповнюючи класичні типи владних повноважень, стають ключовими чинниками у побудові стратегії взаємодії між управлінцями та суспільством.

Світовий досвід управління демонструє успішні практики впровадження концепції Френча та Рейвена у розбудову сучасної адміністративної системи, що дозволяє оптимізувати прийняття рішень, підвищувати ефективність комунікацій між державними інституціями та громадянами, а також сприяти формуванню довіри до влади. Аналіз застосування цієї концепції в Україні у порівнянні з іншими країнами допоможе адаптувати найкращі міжнародні практики до національних реалій, що сприятиме вдосконаленню механізмів управління.

Актуальність теми обумовлена також стрімкою динамікою суспільних змін та необхідністю стратегічного підходу до реформування державної служби. Впровадження ефективних джерел

влади та лідерства дозволяє не лише вдосконалити процеси управління, а й забезпечити інституційну спроможність державних органів у кризових ситуаціях та періодах політичної нестабільності.

Отже, дослідження концепції Дж. Френча та Б. Рейвена у контексті нового публічного менеджменту є важливим кроком до модернізації управління в Україні. Використання її положень сприятиме формуванню ефективної системи лідерства, оптимізації механізмів прийняття рішень та підвищенню рівня довіри громадян до публічних інституцій, що є ключовим завданням сучасної державної політики.

Проблематика джерел влади та лідерства у новому публічному менеджменті, заснована на концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, викликає значний науковий інтерес серед вітчизняних та закордонних дослідників. Теоретичні засади влади, її джерел та механізмів реалізації детально досліджували Дж. Френч і Б. Рейвен, визначивши шість основних типів владних впливів. У світовій науковій літературі розглядаються питання адаптації цієї концепції до сучасного публічного управління, особливо у контексті демократичного врядування та ефективності державних інституцій. Закордонні дослідники, зокрема Р. Дафт, І. Адізес та Р. Бояціс, Ж. Блондель, Г. Бертуччі, Д. Гоулман, М. Вебер, Ю. Аппело, Ф. Фідлер, Дж. Максвелл, М. Грановеттер аналізували вплив лідерства на організаційні процеси та розробляли моделі управлінських рішень, що базуються на різних джерелах влади, моделі ефективного керівництва та управлінських стилів, концепції менеджменту та організаційного лідерства, Agile-менеджмент та адаптивне лідерство, розвиток людського потенціалу у державному секторі, емоційний інтелект у лідерстві, запропонував концепцію влади та легітимності у публічному управлінні, аналізував ситуаційне лідерство та його застосування у публічному управлінні,

рівні лідерства та їхню роль у формуванні ефективних управлінців, соціальні зв'язки та їхній вплив на управлінські процеси.

Вітчизняні науковці, такі як Л. Антонова, Н. Василевська, В. Гошовська, Л. Комаха, В. Колтун, Н. Обушна, О. Нестуля, Н. Лікарчук, В. Міщишин, І. Грищенко, Н. Ларіна, А. Ліпенцев, М. Шульга та інші, приділяли увагу питанням розвитку лідерства у публічному секторі України, механізмам формування управлінських компетенцій та трансформації публічного управління у процесі реформування, політичному лідерству та його ролі у державотворчих процесах, досліджують новий публічний менеджмент та його інноваційні підходи, лідерство на державній службі та механізми його формування, алгоритми розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні, організаційна культура та її вплив на ефективність управління, європейський досвід формування лідерства у публічному управлінні, етичні компетентності публічних службовців, інноваційне лідерство у публічному управлінні.

Проте, комплексне дослідження інтеграції концепції Френча та Рейвена у новий публічний менеджмент України, з урахуванням інформаційної та емоційної влади як додаткових чинників впливу, ще не отримало достатнього наукового висвітлення. Отже, актуальність подальшого аналізу ступеня застосування цієї моделі в умовах української адміністративної реальності є очевидною та потребує поглибленого дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження здійснено за темою науково-дослідної роботи кафедри державного управління "Використання можливостей статусу кандидата на вступ в ЄС для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні" (ДР № 0123U102187), у рамках якої автором обґрунтовано джерела влади та лідерства в новому публічному менеджменті та розроблено практичні рекомендації щодо

удосконалення публічного управління в Україні на основі сучасних джерел влади та лідерства (концепція Френча та Рейвена).

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Об’єктом дослідження є феномени влади та лідерства в новому публічному менеджменті.

Предметом дослідження є обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена.

Для досягнення мети наукового дослідження потрібно вирішити такі завдання:

1. Схарактеризувати новий публічний менеджмент як сучасну парадигму публічного управління та адміністрування, висвітлити його сутність, історичний розвиток, основні принципи, цілі, функції, моделі та інструменти.

2. Розкрити особливості концепції Дж. Френча та Б. Рейвена про джерела влади та лідерства, її еволюцію, класифікацію та характеристику типів влади та лідерства, основні принципи, переваги та недоліки.

3. Проаналізувати застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті на прикладах окремих країн світу, зокрема США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади тощо, вказати на успіхи та недоліки, їхні причини.

4. Здійснити узагальнення, оцінивши сильні та слабкі сторони, переваги та недоліки різних типів влади та лідерства в контексті нового публічного менеджменту.

5. Визначити специфіку національної системи публічного управління та адміністрування в Україні, сучасні виклики та проблеми,

потреби суспільства та держави щодо ефективності публічного управління та адміністрування в Україні на основі застосування концепції джерел влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена.

6. Обґрунтувати пропозиції щодо оптимального використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті в Україні на основі концепції влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена та оцінити очікувані ефекти та можливі ризики застосування запропонованих заходів.

Для цього дослідження використовуються такі методи. По-перше, загальнонаукові методи, по-друге, специфічні методи.

Порівняльний метод - це метод, який полягає у виявленні спільних і відмінних ознак, властивостей, якостей об'єктів дослідження, що належать до одного класу або роду. Цей метод дозволяє встановлювати схожість і різноманітність об'єктів, визначати їх типологію, класифікацію, генезу, еволюцію тощо. Порівняльний метод ми використали для аналізу застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті в різних країнах світу, зокрема США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади (Розділ 2). Він дозволив порівняти типи влади та лідерства, що переважають у різних політичних системах, культурах, традиціях публічного управління, а також їх ефективність, переваги та недоліки.

Історичний метод - це метод, який полягає у вивченні об'єктів дослідження в їх історичному розвитку, з урахуванням часових та просторових обставин їх походження, формування, зміни та зникнення. Цей метод дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки між явищами та процесами, визначати закономірності та тенденції їх еволюції, а також передбачати можливі сценарії їх майбутнього стану. Історичний метод ми застосували для розкриття еволюції концепції Дж. Френча та Б. Рейвена про джерела влади та лідерства, а також для опису історичного розвитку нового публічного менеджменту як сучасної

парадигми публічного управління та адміністрування (Розділ 1). Він допоміг простежити, як концепція Дж. Френча та Б. Рейвена змінювалася залежно від наукових дискусій, соціально-політичних подій і практичного досвіду застосування різних типів влади й лідерства.

Системний підхід - це підхід, який полягає у розгляді об'єктів дослідження як складних організованих систем, що складаються з елементів і зв'язків між ними і мають певну структуру, функції, властивості і закономірності. Цей підхід дозволяє виявляти сутність і сенс об'єктів дослідження, їх цілісність і ієрархію, взаємодію і самоорганізацію, адаптацію і розвиток. Системний підхід довелося застосувати для охарактеризування нового публічного менеджменту як сучасної парадигми публічного управління та адміністрування, а також для визначення специфіки національної системи публічного управління та адміністрування в Україні (Розділи 2-3). Метод забезпечив розгляд нового публічного менеджменту як системи, яка має свої цілі, функції, моделі та інструменти, а також взаємодіє з іншими системами, такими як політична, економічна, соціальна тощо.

Структурний аналіз - це метод, який полягає у вивченні структури об'єктів дослідження, тобто способу організації і розташування їх елементів і зв'язків між ними. Цей метод допоміг виявляти основні складові частини об'єктів дослідження, їх кількісне і якісне співвідношення, типи і форми зв'язків між ними, а також розробляти класифікації і типології об'єктів дослідження. Структурний аналіз нами було застосовано для характеристики типів влади та лідерства за концепцією Дж. Френча та Б. Рейвена, а також для опису основних принципів, цілей, функцій, моделей та інструментів нового публічного менеджменту (Розділ 1, Розділ 3). Було розглянуто структуру типів влади та лідерства за концепцією Дж. Френча та Б. Рейвена, що складається з п'яти базових типів (примусової,

винагородної, законної, експертної та референтної) і двох додаткових типів (інформаційної та екологічної), а також їх характеристик і особливостей.

Статистичний метод - це метод, який полягає у зборі, обробці, аналізі і інтерпретації чисельних даних про об'єкти дослідження за допомогою спеціальних математичних процедур і технологій. Ми використовуємо аналіз даних, зробивши його на основі результатів, які отримані статистичним методом (наводяться дані офіційної статистики Розділи 2-3).

Контент-аналіз - це метод, який полягає у систематичному і об'єктивному вивченні змісту різних видів комунікаційних повідомлень, таких як текстові, звукові, візуальні тощо. Цей метод дозволяє виявляти та інтерпретувати смислові та емоційні характеристики повідомлень, а також їх авторські інтенції, цілі, цінності, установки тощо. Контент-аналіз було застосовано для аналізу документальних джерел, що стосуються публічного управління та адміністрування, таких як законодавчі акти, стратегічні плани, звіти, прес-релізи, медіа-матеріали тощо (Розділ 2). Дозволи провести контент-аналіз законодавчих документів у сфері публічного управління та адміністрування.

Кейс-стаді - це метод, який полягає у детальному і глибокому вивченні одного або кількох конкретних випадків (кейсів), що представляють собою реальні ситуації або проблеми у певному контексті. Цей метод дозволяє нам розкрити специфіку і складність кейсів, виявити їх причини і наслідки, зрозуміти їх сутність і значення, а також застосувати теоретичні знання до практичних ситуацій. Кейс-стаді ми застосували для аналізу успішних і невдалих прикладів публічного управління та адміністрування в різних країнах і регіонах світу (Розділ 2). Було розглянуто великі реформи в сфері публічного управління, охорони здоров'я, освіти та соціальної сфери в США,

Великобританії, Новій Зеландії, Естонії, Австралії, Україні. Зроблено порівняння з Україною.

Експериментальний метод - це метод, який полягає у створенні і проведенні контрольованих умов для спостереження і вимірювання ефектів впливу певних чинників на об'єкти дослідження. Цей метод дозволив перевіряти гіпотези і теорії про причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами, а також моделювати і симулювати реальні ситуації. Експериментальний метод вдалося застосувати для тестування ефективності і прийнятності різних стратегій, політик, програм, проєктів, інструментів публічного управління та адміністрування (Розділ 3).

Аналіз результатів соціологічних опитувань - було проаналізовано результати соціологічних опитувань, які проводяться на постійній основі науковими соціологічними установами для дослідження ставлення громадян до публічного управління та адміністрування, їх задоволеності та довіри до публічних інституцій, їх очікувань і потреб щодо публічних послуг тощо.

Експертна оцінка - це метод, який полягає у залученні кваліфікованих фахівців (експертів) для висловлення своєї думки, судження, оцінки або прогнозу щодо об'єктів дослідження на основі їх знань, досвіду і інтуїції. Цей метод ми використали для отримання якісної і достовірної інформації про об'єкти дослідження, а також враховано різні точки зору і погляди експертів. Експертна оцінка можна застосувати для оцінювання ефективності і прийнятності різних стратегій, політик, програм, проєктів, інструментів публічного управління та адміністрування.

Квалітативний метод дослідження - це метод, який полягає у зборі, аналізі і інтерпретації нечислових даних. Квалітативний метод дослідження ми застосували для обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж.

Френча та Б. Рейвена, проаналізувавши їх застосування в різних країнах світу та запропонувати пропозиції щодо оптимального використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті в Україні (Розділи 1-2).

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Френча та Рейвена та розробленні рекомендацій щодо удосконалення публічного управління в Україні:

Вперше:

1. Розроблено структурну модель теорій лідерства, яка демонструє тісний взаємозв'язок між класичними та сучасними концепціями влади та лідерства, включаючи концепцію Дж. Френча та Б. Рейвена, та доповнюється новими типами впливу — інформаційною та емоційною владою, що дає змогу оцінити ефективність різних механізмів управління владними ресурсами в публічному секторі, забезпечити комплексний аналіз чинників формування лідерських компетенцій, а також визначити перспективи їхнього розвитку у контексті публічного управління. Вона слугує аналітичним інструментом для адаптації успішних міжнародних практик до національних умов та розробки стратегічних рекомендацій щодо оптимального використання джерел влади та лідерства у публічному менеджменті України (підрозділ 1.2.).

2. Розроблено рекомендації щодо удосконалення публічного управління в Україні, а саме, запропоновано інтеграцію концепції Френча та Рейвена з сучасними підходами до публічного менеджменту, що дозволяє створити нові моделі публічного управління, які враховують специфіку української системи й сприяють підвищенню ефективності управління шляхом оптимального використання різних джерел влади та лідерства (підрозділ 3.2).

Удосконалено:

1. Методи оцінки ефективності різних типів лідерства у публічному управлінні з урахуванням специфіки української національної системи, що передбачає адаптацію наявних методик до місцевих умов та реалій, дозволяє отримати більш точні та релевантні результати при оцінці керівників і їхнього впливу на колективи (підрозділ 3.2).

2. Алгоритми використання різних джерел влади у публічному менеджменті на основі концепції Френча та Рейвена з метою підвищення ефективності управління, що включає розробку нових підходів до застосування інформаційної, експертної, референтної, нагородної та примусової влади з метою підвищення ефективності управління, сприяє оптимізації процесів та прийняття більш обґрунтованих рішень (підрозділ 3.1).

Набуло подальшого розвитку:

1. Адаптація концепції джерел влади та лідерства Френча та Рейвена до специфічних умов української системи публічного управління, а саме, врахування місцевих особливостей, культури, нормативно-правової бази та суспільних реалій, що дозволяє ефективніше застосовувати цю концепцію в українському контексті (підрозділ 3.2).

2. Розробка нових моделей управління, заснованих на концепції Френча та Рейвена, для різних контекстів публічного управління, включаючи кризові ситуації та реформування системи публічного управління в Україні. Ці моделі призначені для підвищення стійкості та адаптивності системи публічного управління в Україні, забезпечуючи ефективне реагування на виклики й проблеми (підрозділ 1.2).

Теоретичне значення. Основні положення дисертаційного дослідження поглиблюють наукові знання про концепції та моделі

влади й лідерства в новому публічному менеджменті та їхні можливості щодо удосконалення публічного управління. Дисертація містить наукові положення, нові науково обґрунтовані теоретичні результати, які мають істотне значення для галузі знань 28. "Публічне управління та адміністрування" характеризуються єдністю змісту та зроблені здобувачем самостійно.

Практичне значення роботи впливає з актуальності й наукової новизни та полягає в тому, що рекомендації щодо оптимального використання джерел влади та лідерства допоможуть покращити ефективність публічного управління, вдосконалення організаційних структур, підвищення мотивації та продуктивності працівників, а також покращення прийняття рішень.

Результати можуть бути використані для стратегічного планування і впровадження реформ в публічному управлінні. Аналіз успішного застосування концепції Френча та Рейвена в інших країнах дозволить адаптувати ці практики до українських реалій, що сприятиме інтеграції світових досягнень у сфері публічного управління. Використання ефективних джерел влади та лідерства може покращити комунікацію з громадянами та підвищити їх довіру до органів влади, сприяючи більш відкритому та прозорому управлінню.

Особистий внесок здобувача. Усі положення новизни, що виносяться на захист, та висновки, зроблені в цій дисертації, отримані автором самостійно, апробовані та опубліковані у відповідних публікаціях у фахових виданнях - статтях та тезах конференцій одноосібно та у співавторстві.

Апробація результатів дослідження. Отримані результати, висновки та пропозиції наукового дослідження доповідались і обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, круглих столах, з-поміж яких: "Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи" (Київ, 9 груд. 2021

р.); "Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей" (Київ, 25 січ. 2023 р.); "Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика" (Кременчук, 16 листопада 2023 р.); "Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи" (Конін – Ужгород – Перемишль – Херсон, 2023).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 8 наукових працях, зокрема в: 4 статтях в наукових фахових виданнях України та інших держав з напрямку, з якого підготовлено дисертацію (у тому числі: 4 – у друкованих фахових виданнях України з публічного управління та адміністрування (3 одноосібно, 1 - в співавторстві); 4 тезах за матеріалами науково-практичних конференцій, круглих столів.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (кожен з яких містить по два підрозділи), висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації - 220 сторінок. Обсяг основного тексту - 164 сторінки. Список використаних джерел налічує 486 найменувань (з них – 204 іноземних).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: НОВИЙ ПУБЛІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА ПАРАДИГМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

1.1. Ступінь дослідження проблеми: сутність, особливості та історичний розвиток нового публічного менеджменту

З огляду на актуальність дослідження та його мету, цей розділ присвячений теоретичним основам концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, що дозволить глибше зрозуміти джерела влади та лідерства у сучасному публічному менеджменті.

Для комплексного розуміння цієї концепції Нового публічного менеджменту (НПМ) необхідно звернутися до кількох ключових аспектів, таких як визначення основних понять, застосовувані теоретичні концепції, а також методи, які дозволяють дослідити НПМ та його вплив на сучасні практики управління в різних країнах.

Новий публічний менеджмент (НПМ) — це концепція, що виникла в 1980-ті роки внаслідок неоліберальних реформ, орієнтованих на ринкові механізми та ефективність у публічному секторі. НПМ пропонує новий підхід до організації публічного управління, що включає елементи конкуренції, децентралізації, приватизації та орієнтації на результати. Важливою компонентою НПМ є підвищення прозорості та підзвітності, а також впровадження принципів бізнес-менеджменту в публічне управління. НПМ - це управлінська концепція, що виникла як відповідь на глобальні виклики, пов'язані з ефективністю, прозорістю та відповідальністю публічного управління у сучасному світі. Його впровадження в різних країнах стало реакцією на тиск, який зростає з боку громадян і бізнесу щодо поліпшення якості послуг, що надаються державним сектором. У цьому

підрозділі розглядаються теоретичні основи дослідження, сутність, особливості та історичні аспекти формування НПМ, що дозволяють визначити його основні характеристики та роль у процесі трансформації публічного управління.

У межах нашого дослідження, ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях [5; 14; 28; 30; 34; 41; 57; 71; 84; 104] та надбаннях історії публічного управління [28; 41; 71; 84; 92], публічне управління ми розуміємо як комплексну систему адміністрування державних ресурсів, процесів та механізмів прийняття рішень, спрямовану на забезпечення ефективності, прозорості та результативності взаємодії між державою та суспільством.

Публічне управління та адміністрування в контексті НПМ набувають нових рис. Публічне управління охоплює як організацію політики та управління державними справами, так і надання державних послуг. Адміністрування фокусується на реалізації цих політик і функцій. Принципи НПМ спонукають до гнучкості та оперативності в адмініструванні, що особливо важливо для забезпечення високої якості державних послуг, про що буде детально зазначено у другому розділі.

Еволюція публічного управління в рамках НПМ відображає перехід від традиційних бюрократичних моделей до більш гнучких і результативних моделей, де важливими чинниками є ефективність і орієнтація на громадянина. У багатьох країнах, зокрема США, Канаді, Великій Британії та Новій Зеландії, цей перехід супроводжувався значними адміністративними реформами, що включали приватизацію державних підприємств, зменшення бюрократії та орієнтацію на ринкові механізми. Ці країни нами обрано для дослідження особливостей впровадження НПМ у другому розділі тексту дисертації.

Керівництво та лідерство в публічному управлінні в умовах НПМ значно змінилися. Традиційні форми лідерства [15; 45; 50; 105; 131; [292; 328; 356; 405; 432; 478], які базувалися на формальних ролях та

ієрархічних структурах, були замінені більш адаптивними і інноваційними підходами [7; 8; 55; 76; 98; 108; 126; 128; 142; 292; 315; 328; 341; 356; 372; 389; 405; 418; 432; 447; 463; 478]. Сучасні лідери повинні володіти гнучкістю, здатністю до швидкого прийняття рішень і стратегічного бачення, щоб ефективно реалізовувати політики та досягати результатів в умовах змінюваного середовища, що й демонструє НППМ, який базується на неоліберальних ідеях та концепціях влади та лідерства.

Неоліберальні ідеї в публічному управлінні стали основою для розвитку НППМ [6; 159; 160; 292; 328; 356; 405; 432; 478]. Зокрема, концепції орієнтації на ринок, приватизації державних послуг, децентралізації управлінських функцій, а також зростання конкуренції стали важливими елементами цієї парадигми. Під впливом цих ідей публічний сектор почав набувати рис, характерних для бізнес-середовища, що дозволило забезпечити більшу ефективність і результативність.

Теорія Дж. Френча та Б. Рейвена, яка визначає п'ять (шість в оновленому варіанті) типів влади (законну, нагородну, примусову, експертну та референтну, оновленому варіанті додано інформаційну владу), є важливим інструментом для аналізу влади та лідерства в контексті НППМ. Розширення цієї моделі на шість типів влади, включаючи інформаційну владу, дозволяє ще глибше аналізувати процеси управління в публічному секторі, враховуючи не лише індивідуальний вплив лідера, а й ширший вплив на організаційні та суспільні структури.

Крім того, для досягнення мети нашого дослідження нам потрібно постійно звертатися до базових теоретичних основ теорії організації. Теорія організацій надає теоретичну основу для розуміння того, як публічні організації можуть адаптуватися до нових умов [12; 34; 53; 71; 125; 139; 158; 172; 198; 214; 237; 265; 289; 312; 345; 368; 402;

429; 451; 478]. Ринкові та неоліберальні принципи НПМ стимулюють переходи від традиційних бюрократичних структур до більш гнучких і орієнтованих на ефективність організацій. Це дозволяє скоротити час на прийняття рішень та забезпечити більшу відповідальність за результати роботи.

Управління змінами є ще одним важливим аспектом, що має суттєве значення для успішної реалізації НПМ. Лідери, які здійснюють перехід до нової публічної адміністрації, повинні володіти здатністю швидко адаптуватися до змін і ефективно управляти ними, що є важливим для успішної трансформації публічних організацій.

Для дослідження НПМ ми використали кейс-метод (критерії вибору та деталі описано у другому розділі), що дозволяє детально проаналізувати конкретні приклади впровадження НПМ у різних країнах. Цей метод дає змогу зрозуміти, як теоретичні підходи трансформуються в практичні результати і які труднощі виникають під час реалізації реформ.

Кількісні та якісні методи дослідження допомагають оцінити ефективність впровадження НПМ, зокрема через використання статистичних даних для визначення рівня продуктивності, а також через інтерв'ю та опитування для збору інформації про соціальні та культурні аспекти впровадження реформ [34; 71; 125; 198; 237; 289; 312; 368; 402; 429]. Використання таких методів дозволяє оцінити, як НПМ впливає на органи публічної влади і громадян.

Зокрема, порівняльний аналіз різних країн, як обрано нами США, Канаду, Великобританію, Нову Зеландію та Україну є важливим для дослідження того, як НПМ реалізується в різних соціально-політичних контекстах. Порівнюючи успішні та неуспішні приклади, переваги та недоліки типів влади в різних контекстах (реформи), можна виявити чинники, які сприяють або перешкоджають ефективності НПМ.

Щобільше, контекстуальний підхід до вивчення НПМ дозволяє врахувати особливості соціальних, політичних та економічних умов кожної країни. Це важливо для правильного розуміння, як НПМ адаптується до місцевих реалій та відповідає на конкретні виклики, які постали перед установами публічного сектору.

Важливими аспектами дослідження є етичні виклики. Етичні виклики НПМ потребують окремого розгляду, оскільки вони вказують на потенційні конфлікти між приватизацією, комерціалізацією та суспільними інтересами [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Зокрема, нерівність у доступі до державних послуг або зниження якості обслуговування можуть бути негативними наслідками впровадження НПМ.

Проблеми впровадження НПМ пов'язані з труднощами переходу від традиційних бюрократичних моделей до моделей, орієнтованих на результати [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Цей процес потребує значних зусиль у зміні організаційної культури, підвищенні кваліфікації державних службовців і досягненні високих стандартів управлінської практики.

Адаптація концепції Френча та Рейвена (оновленої з додаванням інформаційної та емоційної влади та лідерства) [80] в умовах НПМ дозволяє визначити, як різні типи влади, зокрема інформаційна влада, можуть бути використані для покращення управлінських процесів. Інформаційна влада є особливо важливою в контексті цифровізації публічного управління та сприяє підвищенню прозорості та зниженню бюрократичних бар'єрів.

Цифровізація публічного управління є важливим аспектом для впровадження НПМ, оскільки технологічні інновації та електронне урядування значно покращують ефективність адміністративних процесів [68; 69; 101; 164]. Вони дозволяють скоротити бюрократію, підвищити доступність послуг і зменшити витрати на управління.

Глобалізація та її вплив на НПМ визначають необхідність адаптації публічного управління до міжнародних стандартів [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Це важливо для розвитку міжнародних відносин і координації в межах глобальних ініціатив.

Теоретико-методологічні засади дослідження НПМ дозволяють здійснити комплексний аналіз цієї концепції через застосування різноманітних методів і підходів [34; 71; 97; 125; 158; 237; 312; 368; 402; 429]. Визначення ключових понять, застосування теоретичних концепцій, таких як теорія влади Френча та Рейвена, та використання сучасних методів дослідження дозволяють глибше зрозуміти, як НПМ впливає на публічне управління в різних країнах. Ці аспекти є основою для розробки рекомендацій щодо подальшого вдосконалення публічного управління в умовах глобалізації та цифрових трансформацій.

Дослідження сутності, особливостей та історичного розвитку НПМ в контексті наукового аналізу охоплює вивчення праць провідних дослідників, а також огляд основних теоретичних підходів і емпіричних досліджень. Сьогодні НПМ є важливою парадигмою публічного управління та адміністрування, яка виникла як відповідь на потребу підвищення ефективності, прозорості та підзвітності інституцій публічного сектору. Концепція НПМ, що сформувалася наприкінці ХХ століття, стала результатом еволюції управлінських підходів та впровадження ринкових принципів у сферу публічного управління.

Особливу увагу приділено аналізу ступеня дослідження проблеми НПМ, його сутності, особливостей та історичного розвитку, зокрема впливу неоліберальних економічних ідей та ролі міжнародних організацій, таких як МВФ і Світовий банк, у поширенні цієї парадигми : [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Аналіз наукових праць та досліджень дозволяє зрозуміти, як НПМ

перетворився з теоретичної концепції на практичний інструмент управління, який активно використовують у багатьох країнах світу.

Неоліберальні економічні ідеї стали однією з основ НПМ. Неолібералізм, який набув значного поширення у 1980-х роках, наголошував на перевагах ринкових механізмів, обмеженні ролі держави та підвищенні ефективності через конкуренцію [6; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Ці ідеї знайшли своє відображення в основних принципах НПМ. Зокрема таких, як орієнтація на ринок - НПМ запозичив ідею, що ринкові механізми можуть бути ефективно використані в публічному секторі для підвищення якості послуг та зниження витрат; конкуренція - впровадження конкурентних процедур, наприклад, у державних закупівлях або наданні послуг, стало ключовим елементом НПМ; приватизація - неоліберальний підхід до приватизації державних активів знайшов своє відображення в НПМ через передачу функцій приватним компаніям і зменшення ролі держави в безпосередньому наданні послуг. Ці принципи сприяли формуванню НПМ як парадигми, що поєднує ефективність ринку з відповідальністю держави перед громадянами.

Важливою частиною розвитку НПМ стала роль міжнародних організацій, таких як Міжнародний валютний фонд (МВФ), Світовий банк та Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429]. Ці організації відіграли важливу роль у поширенні ідей НПМ у різних країнах. Вони сприяли впровадженню реформ через такі механізми, як технічна допомога, яка надавалась консультації та підтримка у розробці стратегій реформування публічного сектору. З допомогою фінансування реформ, адже умови надання кредитів часто включали вимоги щодо впровадження принципів НПМ, таких як децентралізація, приватизація та впровадження систем оцінки ефективності. Поширення кращих практик, коли організації, такі як Організація

економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), (англ. Organisation for Economic Co-operation & Development, OECD) [6; 25; 97; 159; 237; 312; 368], публікували дослідження та рекомендації, які сприяли обміну досвідом між країнами. Завдяки цій підтримці НПМ став глобальним явищем, яке суттєво вплинуло на реформи публічного управління, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

Попри досягнення, НПМ зазнає впливу низки викликів у сучасних умовах. Зокрема, серед основних проблем можна відзначити, опір змінам, коли впровадження принципів НПМ часто стикається з опором з боку бюрократії, яка може бути не зацікавлена в втраті контролю або зміні звичних процедур. Також, бюрократична інерція, коли традиційні системи управління можуть бути занадто інертними, що ускладнює швидке впровадження інновацій. Є певні етичні ризики, як надмірна орієнтація на ефективність може призвести до зневаги соціальними цінностями, такими як справедливість і рівність.

Попри це, НПМ має значний потенціал для подальшого розвитку. Зокрема, використання цифрових технологій може суттєво підвищити ефективність публічних послуг і забезпечити більшу прозорість. НПМ також може бути модифікований для розв'язання сучасних проблем, таких як кліматичні зміни, міграція чи пандемії. Країни можуть обмінюватися досвідом для вдосконалення своїх систем публічного управління.

Отже, НПМ залишається актуальною парадигмою, яка потребує адаптації до нових умов, але має значний потенціал для подальшого вдосконалення.

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється історичному розвитку НПМ, починаючи з його джерел у 1980-х роках, коли країни, такі як Велика Британія та Нова Зеландія, впроваджували реформи для підвищення ефективності публічного управління [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Ці реформи включали децентралізацію,

приватизацію, впровадження ринкових механізмів та підвищення підзвітності державних службовців.

Метою цього підрозділу є надання всебічного огляду сутності та особливостей НПМ, а також аналіз його історичного розвитку. Це дозволить краще зрозуміти, як НПМ може бути адаптований та впроваджений у контексті сучасних викликів, з якими стикається система публічного управління в Україні. Цей аналіз є важливим для формування теоретико-методологічних засад дослідження НПМ як сучасної парадигми публічного управління та адміністрування, що сприятиме подальшому розвитку та вдосконаленню системи публічного управління в Україні.

Таблиця 1.1.

Основні відмінності між НПМ та традиційною бюрократичною моделлю публічного управління (Складено на основі [6; 25; 67; 97; 159; 160; 198; 237; 312; 368; 402; 429])

НПМ	Традиційна модель
Орієнтація на результати, а не на процеси	Орієнтація на процеси, а не на результати
Децентралізація, гнучкість, аутсорсинг	Централізація, жорсткість, ієрархія
Конкуренція, вибір, ринкові механізми	Монополія, регуляція, державні механізми
Орієнтація на клієнта, задоволення потреб	Орієнтація на державу, виконання норм
Відповідальність за результати, підзвітність	Відповідальність за процеси, підпорядкування
Інновації, ризик, навчання	Стабільність, безпека, контроль

Проаналізовані нами джерела розглядають ключові аспекти трансформації управлінських моделей, їхні принципи, переваги та виклики, а також вплив міжнародних організацій на розвиток НПМ. Вони дають підстави визначити основні принципи, цілі та функції НПМ, які можна узагальнити таким чином.

НПМ – це сучасний підхід до управління публічним сектором, який базується на застосуванні принципів та інструментів приватного сектору, таких як конкуренція, ефективність, результативність, орієнтація на клієнта, децентралізація, аутсорсинг тощо. НПМ виник у кінці ХХ століття як реакція на кризу традиційної бюрократичної моделі публічного управління, яка не змогла адаптуватися до змін у суспільстві, економіці та технологіях.

Принципи НПМ - це орієнтація на результати, а не на процеси, децентралізація, гнучкість, аутсорсинг, конкуренція, вибір, ринкові механізми, орієнтація на клієнта, задоволення потреб, відповідальність за результати, підзвітність.

Цілі НПМ - це підвищення ефективності, продуктивності, якості та інноваційності публічних послуг, зменшення витрат, дефіциту та корупції в публічному секторі, забезпечення відповідності публічного сектору змінам у суспільстві, економіці та технологіях, зміцнення довіри та задоволення громадян від публічного сектору.

Функції НПМ - аналітична, як проведення маркетингових досліджень ринку та його компонент для розробки обґрунтованих маркетингових планів; виробнича - формування і реалізація інноваційного складника у товарній політиці підприємства; збутова - створення ефективною збутовою мережі для підтримання конкурентоспроможної продукції підприємства; комунікативна - забезпечення взаємодії підприємства з клієнтами, партнерами, посередниками, конкурентами, регуляторами та суспільством.

Він базується на низці теоретичних концепцій, які походять з економіки, менеджменту та соціальних наук. Ці концепції стали основою для трансформації традиційного бюрократичного управління в більш гнучку, орієнтовану на результати систему. Ці теорії та концепції мають свої особливості, але вони можуть бути розглянуті й у зв'язку з концепцією Френча-Рейвена.

Концепція Дж. Френча та Б. Рейвена про джерела влади та лідерства – це теорія, яка запропонувала п'ять типів влади: законну, нагородну, примусову, експертну та референтну. За цією концепцією, влада – це здатність однієї особи або групи впливати на поведінку іншої особи або групи, змушуючи їх робити те, чого вони б не робили за інших обставин. Тип влади залежить від того, на якій основі особа або група, які впливають, переконує підлеглих підкорятися їхнім вказівкам. Ця концепція виникла у 1959 році в рамках дослідження соціальної влади та впливу, яке проводили Дж. Френч та Б. Рейвен на базі Мічиганського університету [333]. Вони спробували класифікувати різні джерела влади, які використовуються в різних ситуаціях та відносинах, а також визначити їхні ефекти на поведінку та ставлення людей. Їхня концепція стала однією з найвпливовіших та найчастіше цитованих теорій влади та лідерства в соціальних науках.

Ця концепція може бути застосована до дослідження влади та лідерства в новому публічному менеджменті (НПМ), оскільки вона дозволяє порівняти різні моделі та практики публічного управління в різних країнах, а також виявити сильні та слабкі сторони кожного типу влади в контексті НПМ. Далі за текстом наведемо огляд основних теоретичних концепцій НПМ, їхніх представників та ключові праці.

1. Теорія агентських відносин (Agency Theory), Майкл Дженсен (Michael Jensen) та Вільям Меклінг (William Meckling), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs & Ownership Structure" (1976), наголошує, що взаємини між урядом або громадськістю та агентами, наприклад, державними службовцями або менеджерами, засвідчують, що основна проблема полягає в тому, що агенти можуть діяти у своїх інтересах, а не в інтересах організацій [див.: 333; 412; 450]. НПМ використовує цю теорію для розробки механізмів контролю, стимулювання та підзвітності в публічному секторі. Для мінімізації цих витрат використовуються механізми контролю, стимулів та звітності.

Теорія агентських відносин (Agency Theory) спільно з концепцією Френча-Рейвена розглядають владу як ключовий елемент управління. У теорії агентських відносин принципал має владу над агентом, але ця влада може бути обмежена інформаційною асиметрією. Але, теорія агентських відносин зосереджена на економічних аспектах влади (контракти, стимули), тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає владу як соціально-психологічний феномен (наприклад, експертна влада або влада прикладу).

2. Теорія контрактного управління (Contract Management Theory). Олівер Вільямсон (Oliver Williamson), праця "The Economic Institutions of Capitalism" (1985). Ця теорія акцентує на використанні контрактів для управління взаємовідносинами між державою та приватними підприємствами або неурядовими організаціями. НППМ застосовує цей підхід для аутсорсингу, приватизації та інших форм партнерства, що дозволяє підвищити ефективність послуг [67; 159; 237; 312; 368; 402]. Теорія досліджує, як можна структурувати угоди між сторонами для досягнення оптимальних результатів. Вона включає питання мотивації, ризиків та асиметрії інформації. У контексті НППМ контрактне управління використовується для забезпечення ефективності публічних послуг через чіткі угоди з приватним сектором. Спільно з концепцією Френча-Рейвена вона визнає важливість формальних механізмів управління (контракти у першому випадку, формальна влада — у другому). Проте, контрактна теорія зосереджена на юридичних та економічних аспектах управління, тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає владу як ширший змістовно соціальний феномен.

3. Теорія ринкових механізмів (Market Mechanisms Theory). До неї належить Елвін Тоффлер (Alvin Toffler), Девід Осборн (David Osborne) та Тед Геблер (Ted Gaebler). Зокрема, можемо назвати важливу працю, "Reinventing Government: How the Entrepreneurial

"Spirit is Transforming the Public Sector" (1992), яка пропонує використовувати ринкові механізми, такі як конкуренція, вибір споживачів та гнучкі ціни, для покращення якості публічних послуг [67; 159; 237; 312; 368; 402]. Вона базується на ідеї, що ринкові механізми (конкуренція, ціноутворення, попит і пропозиція) можуть бути ефективно використані в публічному секторі для підвищення ефективності та якості послуг. НПМ використовує цю теорію для впровадження конкуренції між державними та приватними постачальниками послуг. Разом з концепцією Френча-Рейвена визнають важливість впливу на поведінку через зовнішні чинники (ринкові механізми — у першому випадку, влада — у другому). Відмінним є те, що теорія ринкових механізмів зосереджена на економічних інструментах, тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає владу як соціальний та психологічний механізм. Наразі НПМ активно впроваджує ці ідеї через створення внутрішніх ринків, ваучерних систем та інших інструментів.

4. Теорія публічного вибору (*Public Choice Theory*). Її представники, як то Джеймс Б'юкенен (James Buchanan) та Гордон Таллок (Gordon Tullock), розглядають державних службовців та політиків як раціональних акторів, які прагнуть максимізувати власну вигоду. НПМ використовує цю теорію для критики бюрократії та пропонує реформи, спрямовані на зменшення впливу особистих інтересів у публічному секторі ("The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy" (1962). Теорія публічного вибору (*Public Choice Theory*) розглядає державні установи та бюрократію як суб'єкти, які діють у власних інтересах, а не лише на благо суспільства [159; 237; 312; 368; 402]. Вона підкреслює необхідність обмеження впливу бюрократії та політиків через механізми конкуренції та контролю. Спільне з концепцією Френча-Рейвена те, що обидві концепції визнають, що влада може бути

використана для досягнення особистих цілей. Але теорія публічного вибору зосереджена на політичних та економічних аспектах влади, тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає владу вширшому соціальному контексті.

5. Теорія управління за результатами (*Performance Management Theory*). Роберт Каплан (Robert Kaplan) та Девід Нортон (David Norton). Теорія акцентує на вимірюванні та оцінці результатів діяльності організацій. НППМ використовує системи управління за результатами, такі як збалансована система показників (Balanced Scorecard), для підвищення ефективності державних установ ("The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (1996) [159; 237; 312; 368; 402]. Теорія управління на основі результатів (Results-Based Management) акцентує на досягненні конкретних результатів, а не на виконанні процедур або витрачанні ресурсів. Вона включає планування, моніторинг та оцінку результатів. Спільне з концепцією Френча-Рейвена те, що підкреслено важливість впливу на поведінку через чіткі цілі (результати — у першому випадку, влада — у другому). Відрізняється тим, що теорія управління на основі результатів зосереджена на процесах та інструментах управління, тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає владу як соціальний механізм.

6. Теорія нового інституціоналізму (New Institutionalism). Зокрема, Дуглас Норт (Douglass North), "Institutions, Institutional Change & Economic Performance" (1990), та його послідовники підкреслюють роль інституцій (формальних і неформальних правил) у формуванні поведінки організацій та індивідів [84; 159; 237; 312; 368; 402]. Тому НППМ використовує цей підхід для реформування інституцій публічного сектору з метою підвищення їхньої ефективності та прозорості. Теорія інституційних змін (Institutional Change Theory) пояснює, як змінюються інституції (правила, норми, організації) під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Спільне з концепцією

Френча-Рейвена те, що вона визнає важливість соціальних норм та правил у впливі на поведінку, а відмінне, що теорія інституційних змін зосереджена на макрорівні (інституції), тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає мікрорівень (міжособистісні відносини).

7. Теорія клієнтоорієнтованого підходу (Customer-Oriented Approach). Філіп Котлер (Philip Kotler), праця "Marketing Management" (1967). Ця теорія чи найпоширеніша в українських реаліях період 2014-2018 років, пропонує розглядати громадян як "клієнтів" публічних послуг, що вимагає орієнтації на їхні потреби та побажання. Як можемо спостерігати, НПМ впроваджує цей підхід через збільшення якості та доступності послуг [124; 159; 237; 312; 368; 402]. Теорія клієнтоорієнтованості (Customer-Oriented Theory) підкреслює важливість задоволення потреб "клієнтів" (громадян) як основного критерію успіху публічних послуг. Обидві концепції визнають важливість впливу на поведінку через задоволення потреб (клієнтів — у першому випадку, підлеглих — у другому). Теорія клієнтоорієнтованості зосереджена на зовнішніх стейкхолдерах, тоді як концепція Френча-Рейвена розглядає внутрішні аспекти влади.

Отже, вплив концепцій на формування та розвиток НПМ засвідчується тим, що ці теоретичні концепції стали основою для реформ у публічному секторі, в країнах де вони відбувалися, в тому числі в Україні, які включають дерегуляцію та децентралізацію; зменшення бюрократії та передача повноважень на місцевий рівень; приватизацію та аутсорсинг (зокрема, використання приватного сектору для надання публічних послуг); впровадження ринкових механізмів, адже конкуренція, вибір споживачів та гнучкі ціни; підвищення підзвітності та прозорості з допомогою використання систем управління за результатами та контрактного управління; орієнтація на потреби громадян, зокрема, покращення якості послуг через клієнтоорієнтований підхід.

Ці концепції разом формують основу НПМ, що робить його ефективним інструментом для модернізації публічного управління.

Отже, НПМ як сучасна парадигма публічного управління та адміністрування привернув увагу багатьох дослідників, політиків та практиків з кінця 20 століття. Основні дослідження з цієї тематики можна умовно поділити на кілька ключових напрямків.

Теоретичні основи НПМ - це праці таких авторів, як Осборн і Геблер ("Reinventing Government", 1992), стали фундаментом для розуміння НПМ [67; 159; 237; 312; 368; 402]. Вони запропонували перехід від бюрократичної моделі управління до більш гнучкої, орієнтованої на результати системи. Критика та адаптація концепції, зокрема, дослідження Крістофера Гуда (Christopher Hood) [367, 368, 369] та інших критиків НПМ підкреслили обмеження та ризики, пов'язані з надмірним акцентом на ринкових принципах у публічному секторі.

Походження та еволюція НПМ, як підкреслюють дослідження, що НПМ виник як відповідь на неефективність традиційної бюрократії та зростання вимог до публічних послуг. Праці Полайт (Pollit) та Бухейрет (Bouckaert) (2004) детально описують еволюцію НПМ у різних країнах. Зокрема книга (Christopher Pollitt та Geert Bouckaert "Public Management Reform: A Comparative Analysis" (2004) [445] детально аналізує еволюцію реформ у сфері публічного управління у різних країнах, досліджуючи ключові тенденції та концепції, включаючи НПМ.



Мал. 1.1. Хронологічна діаграма еволюції НПМ

Окремі дослідження показують, що НПМ по-різному впроваджувався у країнах Європи, Північної Америки та Азії, що підкреслює важливість контекстуального підходу, отже має свої регіональні особливості, нами буде зазначено в наступних розділах тексту нашого дослідження [159; 237; 312; 368; 402; 445].

Окрім того, багато досліджень присвячено аналізу систем оцінки ефективності (performance management) та бюджетування, орієнтованого на результати [121; 159; 237; 312; 368; 402]. Також існують дослідження з погляду децентралізації та передачі функцій приватним організаціям як ключових елементів НПМ [67; 121; 237; 312; 368; 445]. Окремо робиться акцент на задоволенні потреб громадян як основного "клієнта" публічних послуг є одним із найбільш досліджених аспектів НПМ.

За що часто критикують НПМ - це втрата соціальної справедливості. Дослідження підкреслюють, що надмірна орієнтація на ефективність може призвести до зневаги соціальними цінностями.

Підтверджуються також ризики приватизації. Праці таких авторів, як Пол Старр (Paul Starr), вказують на небезпеки надмірного аутсорсингу та комерціалізації публічних послуг [367; 368; 369; 445].

Аналіз стану дослідження даної проблеми виявив, що найбільш досліджені аспекти НПМ, це теоретичні основи. Концепція НПМ добре розроблена, особливо щодо її відмінності від традиційної бюрократії. Також в науковій літературі представлено інструменти управління, зокрема, системи оцінки ефективності, бюджетування, орієнтованого на результати, та механізми децентралізації є добре вивченими. Виокремлено регіональний досвід, зокрема, дослідження показують, як НПМ впроваджувався у різних країнах, що дозволяє порівнювати результати та визначати успішні практики.

Разом з тим, наведемо питання, що потребують подальшого вивчення. Довгострокові наслідки функціонування НПМ. Недостатньо досліджень, які б аналізували довгострокові ефекти впровадження НПМ, особливо щодо соціальної справедливості та стабільності. Як відбувається адаптація НПМ у країнах, що розвиваються? Більшість досліджень зосереджені на досвіді розвинених країн, тоді як специфіка країн, що розвиваються, залишається недостатньо вивченою. А саме це питання є найбільш актуальним.

Також етика та цінності в НПМ недостатньо досліджені. Вважаємо, що враховуючи сучасні виклики для системи публічного управління та адміністрування, потрібно більше уваги приділити етичним аспектам НПМ, зокрема балансу між ефективністю та соціальною відповідальністю.

З розвитком цифрових технологій виникає потреба у дослідженні, як інновації можуть інтегруватися в концепцію НПМ.

Сьогодні НПМ залишається однією з найбільш впливових парадигм у сфері публічного управління. Попри значний обсяг досліджень, багато аспектів НПМ, таких як довгострокові наслідки,

етика та адаптація в різних контекстах, потребують подальшого вивчення. Це дозволить не лише удосконалити теоретичну базу, але й запропонувати практичні рекомендації для впровадження НПМ у сучасних умовах.

Отже, розглядаючи ступінь дослідження даного питання в науковій літературі, зважаючи на мету нашого дослідження, ми виокремили такі напрямки наукових досліджень.

Перший з них стосується досліджень проблем наукового публічного менеджменту загалом. У його межах можна виокремити п'ять компонент. По-перше, мова йде про класичні наукові дослідження, які визначили концепцію НПМ та його основні характеристики, де аналізуються чотири основні компоненти НПМ: зміщення акценту з процесу на результат, зміщення акценту з ієрархії на ринок, зміщення акценту з одноразових рішень на систематичне планування, зміщення акценту з регулювання на конкуренцію [159; 237; 312; 368; 402; 445]. Це важлива основа нашого дослідження з погляду розгляду переваг та недоліків НПМ, а також його можливого впливу на публічний сектор. По-друге, це дослідження як альтернативний підхід до публічного управління, який називається "підхід уряду загалом" (whole-of-government). Цей підхід передбачає більш горизонтальну та інтегровану форму координації та співпраці між різними органами влади, які мають спільні цілі та завдання. Ці дослідження аналізують причини, форми, виклики та результати застосування цього підходу в різних країнах [67; 121; 237; 312; 368; 445]. По-третє, це історичні дослідження, які розглядають такі теми, як еволюція НПМ, його критика та модифікація, пост-НПМ та нове публічне управління, нове публічне лідерство, нове публічне управління в контексті глобалізації та європейської інтеграції [159; 237; 312; 368; 402; 445]. По-четверте, досліджується вплив НПМ на професіоналізм і культуру працівників публічного сектору в країнах Західної Європи. П'яте, це ті, які

присвячені новій концепції публічного управління, яка називається "нове публічне управління" (new public governance). Ця концепція виходить за межі НПМ та акцентує на ролі мережевих структур, демократичного діалогу, соціальної відповідальності, етичності та цінностях у публічному секторі [22, 23, 24, 25; 67, 121, 237, 312, 368, 445].

Другий напрямок — це дослідження, автори яких розкривають проблему обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті. По-перше, це Френч і Рейвен (1959), які запропонували п'ять джерел влади, які можуть використовуватися суб'єктами впливу в соціальних відносинах [333]. По-друге, це Х'юз, Гіннетт і Керфі (2012), які розглядають владу як один з ключових чинників лідерства, що дозволяє лідерам впливати на поведінку та результати своїх підлеглих [76, 77, 80, 81, 122, 128, 131]. Вони аналізують різні типи влади за Френчем і Рейвеном (1959) та їх ефективність в різних ситуаціях. Вони також розширюють класифікацію влади, додаючи до неї особисту (пов'язану з енергетичним ставленням до життя) та соціально-політичну (пов'язану з мережевими зв'язками та коаліціями) владу. Крім того, це Найр (2018), яка класифікує п'ять джерел влади в організаціях за Френчем і Рейвеном (1959) та показує, як вони використовуються лідерами. Вона також пояснює, як розподіл влади між лідерами та підлеглими може впливати на мотивацію, задоволення та продуктивність працівників. Це також команда Mind Tools (2020), яка надає узагальнення п'яти форм влади за Френчем і Рейвеном (1959) та їх вплив на відносини та результати. Вони також дають поради, як лідерам ефективно застосовувати різні джерела влади, а також як розвивати свою експертну та референтну владу. Ці дослідження важливі нам з погляду можливості порівняння їхніх результатів, як таких, що можуть бути досягнуті в організаціях публічного сектору.

Третій напрямок наукових досліджень — це дослідження інституційної спроможності держави. Серед них, на нашу думку, у першу чергу відзначимо ті, що розглядають інституційну спроможність держави як здатність публічних органів розробляти та впроваджувати регуляторні заходи щодо системи відносин у сфері, що їм доручена; ті, що розглядають інституційну спроможність, включно з інституційною спроможністю, як спроможність системи публічного управління досягати встановлених показників економічної та соціальної ефективності у контексті національних та регіональних цілей та пріоритетів, плануванням, моніторингом та оцінкою ефективності реалізованих політик, забезпеченням сталості результатів та зниженням ризиків під час виконання запланованих заходів, взаємодією між публічними органами, бізнесом та міжнародними організаціями, оптимізацією структури, функцій та принципів діяльності публічних органів, удосконаленням механізму виконання правових актів.

У межах цього напрямку також варто звернути увагу на дослідження, які розглядають необхідність посилення інституційної спроможності держави, використовуючи різні джерела влади та лідерства в новому публічному менеджменті (НПМ), базованому на концепції Дж. Френча та Б. Рейвена. Це допомагає лідерам-менеджерам у публічному секторі обирати найефективніші джерела влади для досягнення своїх цілей та уникати потенційних проблем і ризиків, пов'язаних із ними. Інституційна спроможність держави може бути під впливом політичної філософії, такої як філософія Ханни Арендт, яка акцентує на нових починаннях у публічному управлінні, ґрунтуючись на ідеях дії, свободи, множинності та відповідальності. Також інституційна спроможність держави може бути під загрозою плебісцитарної демократії в Україні, що виявляється у кризі соціального порядку в політичній історії.

Четвертий напрямок – це наукове обґрунтування реформування публічного управління на основі НПМ в Україні. Окремі з цих досліджень розглядаються з огляду на мету нашого дослідження. По-перше, варто звернути увагу на напрямки реформування системи публічного управління в Україні, зокрема, на розвиток електронного урядування та е-демократії, децентралізацію влади та розмежування повноважень, створення нової моделі управління, яка враховувала б інтереси держави та громадянського суспільства. По-друге, варто відзначити дослідження особливостей публічного адміністрування в Україні, яке базується на принципах правової держави, демократичності, гуманності, соціальної справедливості та ефективності. Автори виокремлюють напрями реформування на основі розподілу політичної та адміністративної сфер діяльності, побудови цілісної та незалежної адміністративної судової системи, створення системи ефективного фінансового менеджменту, забезпечення високого професійного рівня державних службовців, покращення якості надання послуг у сфері публічного адміністрування, поглиблення етичного складника системи публічного адміністрування. По-третє, варто зазначити проблеми і перспективи реформування системи публічного управління в Україні у контексті необхідності застосування сучасних технологій модернізації регіонального і місцевого управління, що передбачають забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади; залучення громадськості до процесу прийняття рішень; зміцнення функцій контролю та нагляду; підвищення рівня координації та взаємодії між різними рівнями управління; впровадження принципів проєктного управління та оцінки результативності.

Отже, аналіз ступеня дослідження проблеми нового НПМ дозволив виявити ключові аспекти його сутності, особливостей та історичного розвитку. НПМ є сучасною парадигмою публічного

управління, яка акцентує на підвищенні ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій. НПМ базується на впровадженні ринкових механізмів, децентралізації, приватизації та підвищенні ролі громадян у процесі прийняття рішень. Основними особливостями НПМ є орієнтація на результати, використання контрактних відносин, впровадження системи управління за цілями, акцент на клієнтоорієнтованість та підвищення якості надання публічних послуг. Ці особливості сприяють підвищенню ефективності управління та задоволеності громадян.

НПМ залишається однією з найбільш впливових парадигм у сфері публічного управління. Попри значний обсяг досліджень, багато аспектів НПМ, таких як довгострокові наслідки, етика та адаптація в різних контекстах, потребують подальшого вивчення. Це дозволить не лише удосконалити теоретичну базу, але й запропонувати практичні рекомендації для впровадження НПМ у сучасних умовах.

Історичний контекст появи НПМ формує основу для розуміння його ключових принципів, що стали рушієм модернізації публічного управління. Історичний розвиток НПМ починається з 1980-х років, коли країни, такі як Велика Британія та Нова Зеландія [76; 145; 237; 312; 351; 446], почали впроваджувати реформи, спрямовані на підвищення ефективності державного управління, за допомогою нових методів управління та інноваційних підходів. Ці реформи включали децентралізацію, приватизацію, впровадження ринкових механізмів та підвищення підзвітності державних службовців. З часом НПМ поширився на інші країни, включаючи США, Канаду, Австралію та країни Європейського Союзу. Важливим аспектом є адаптація НПМ до специфічних умов кожної країни, включаючи врахування національних особливостей, культурних та соціальних чинників, а також специфічних потреб та викликів, з якими стикається система

публічного управління. Впровадження НПМ сприяє підвищенню ефективності та якості публічного управління, покращенню прозорості та підзвітності, а також підвищенню задоволеності громадян. Однак важливо враховувати можливі ризики та виклики, пов'язані з впровадженням НПМ, такі як опір змінам з боку співробітників та недостатнє фінансування реформ у зв'язку з іншими першочерговими завданнями держави.

Таким чином, НПМ є сучасною парадигмою публічного управління, яка поєднує інструменти приватного сектору для підвищення ефективності роботи державних інституцій. Успішні кейси, такі як реформи у США, Великій Британії та Новій Зеландії, демонструють ефективність використання принципів децентралізації, прозорості та клієнтоорієнтованості. Аналіз сутності та історичного розвитку НПМ дозволяє зробити висновок, що ця концепція є актуальною та важливою для впровадження в Україні з урахуванням її національних особливостей.

1.2. Еволюція та евристичні можливості концепції Дж. Френча та Б. Рейвена

Для дослідження еволюції моделі влади та лідерства Френча-Рейвена та застосування її в новому публічному менеджменті ми використали такі методи, як аналіз документів, який полягає в зборі, вивченні та інтерпретації письмових джерел, які містять інформацію про модель влади та лідерства Френча-Рейвена та її застосування в новому публічному менеджменті; контент-аналіз, який полягає в систематичному, об'єктивному та кількісному аналізі змісту комунікації, яка пов'язана з моделлю влади та лідерства Френча-Рейвена та її застосуванням в новому публічному менеджменті. Також, ми застосували кейс-стаді, який полягає в детальному та багатоаспектному дослідженні декількох конкретних випадків, які ілюструють модель влади та лідерства Френча-Рейвена та її застосування в новому публічному менеджменті. А також, аналіз, синтез, узагальнення для пропонування рекомендацій.



Мал. 2.2. Хронологічна діаграма еволюції концепції Дж. Френча та Б. Рейвена.

Концепція Дж. Френча та Б. Рейвена – це одна з відомих та поширених теорій влади в соціальних науках. Не дивлячись на те, що вона була запропонована в 1959 році як результат дослідження впливу лідерів на підлеглих, сьогодні її актуальність не втрачається [333]. За цією концепцією, в її сучасному варіанті існує не п'ять, а шість типів влади, які можуть бути використані лідерами для досягнення своїх цілей [450].

Розглянемо концепцію, схарактеризуємо кожен з типів влади та наведемо особливості еволюції й евристичних можливостей.

Перший тип влади, згідно з концепцією, законна влада – це влада, яка базується на формальному статусі або позиції лідера в організації. Лідери, які мають законну владу, очікують, що підлеглі будуть слухатися їх, тому що вони визнають їх право командувати. Законна влада може бути ефективною, якщо підлеглі сприймають лідера як легітимного та компетентного, а також якщо лідер дотримується правил та норм організації. Однак, законна влада може бути неетичною, якщо лідер зловживає своїм статусом або порушує права та інтереси підлеглих.

Другий тип влади – це нагородна влада, яка базується на здатності лідера надавати підлеглим позитивні стимули, такі як похвала, премія, підвищення, визнання тощо. Лідери, які мають нагородну владу, використовують її для мотивації та заохочення підлеглих до виконання завдань та досягнення результатів. Нагородна влада може бути ефективною, якщо підлеглі цінують нагороди, які пропонує лідер, а також якщо нагороди розподіляються справедливо та об'єктивно. Однак, нагородна влада може бути неетичною, якщо лідер

використовує її для маніпуляції, корупції, фаворитизму або дискримінації підлеглих.

Третій тип влади – це примусова влада, яка базується на здатності лідера застосовувати до підлеглих негативні стимули, такі як критика, покарання, зниження, звільнення тощо. Лідери, які мають примусову владу, використовують її для примусу та запобігання небажаної поведінки підлеглих. Примусова влада може бути ефективною, якщо підлеглі бояться наслідків, які може призвести їх невиконання або порушення, а також якщо підлеглі розуміють, що лідер має право та обов'язок контролювати їх. Однак, примусова влада може бути неетичною, якщо лідер використовує її для насильства, знущання, травмування або ганьби підлеглих.

Четвертий тип влади – це референтна влада, яка базується на особистому впливі лідера на підлеглих. Лідери, які мають референтну владу, використовують її для переконання та надихання підлеглих за допомогою своєї харизми, авторитету, довіри, прикладу тощо. Референтна влада може бути ефективною, якщо підлеглі поважають, люблять, підтримують або ідентифікують себе з лідером, а також якщо лідер має високі моральні стандарти та цінності. Однак, референтна влада може бути неетичною, якщо лідер використовує її для обману, міфотворення, культу особи або фанатизму підлеглих.

П'ятий тип влади – це експертна влада, яка базується на професійних знаннях, навичках, досвіді або інформації, якими володіє лідер. Лідери, які мають експертну владу, використовують її для надання підлеглим порад, рекомендацій, інструкцій, рішень тощо. Експертна влада може бути ефективною, якщо підлеглі визнають, що лідер має більше знань або компетенцій, ніж вони, а також якщо лідер ділиться своїми знаннями та сприяє навчанню підлеглих. Однак, експертна влада може бути неетичною, якщо лідер використовує її для приховування, фальсифікації, монополізації або зневажання підлеглих.

Інформаційна влада – це влада, яка базується на контролі над інформацією, яка є важливою або цікавою для підлеглих. Лідери, які мають інформаційну владу, використовують її для впливу на підлеглих за допомогою своєї комунікації, переказу, розповсюдження, обміну або утримання інформації.

Не залишившись сталою, концепція Френча-Рейвена розвивалася у відповідь до нових теоретичних та практичних викликів. Так, у 1965 році Френч та Рейвен додали шостий тип влади – інформаційну владу, яка базується на контролі над інформацією, яка є важливою або цікавою для підлеглих [453]. Окрім того, варто зазначити, що у 1974 році Рейвен змінив назву референтної влади на еталонну владу, щоб підкреслити, що ця влада не належить лідеру, а посилається на інші джерела, такі як цінності, ідеали, групи тощо. Далі, у 1986 році Рейвен запропонував двовимірну модель влади, яка розрізняє між агентною владою (влада, яку лідер використовує для досягнення своїх цілей) та цільовою владою (влада, яку лідер використовує для досягнення цілей підлеглих або організації). І вже у 1993 році Рейвен розширив свою модель, додавши три нові типи влади, а саме: екологічну владу (влада, яка базується на зміні умов або ситуацій), владу, яка активізує (влада, яка базується на активації наявних потреб або мотивів) та нормативну владу (влада, яка базується на створенні нових потреб або мотивів). Зрештою, у 2008 році Рейвен та інші дослідники запропонували багаторівневу модель влади, яка враховує різні рівні аналізу, такі як індивідуальний, груповий, організаційний та суспільний (Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. "Motivated Compliance with Bases of Social Power.") [444].

Отже, ми можемо розглядати кожен елемент моделі влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена як типи влади, рівні аналізу та види влади. Вважаємо за доцільне пояснити кожен з цих елементів моделі з цієї точки зору.

Тип влади – це категорія влади, яка базується на різних джерелах, засобах або механізмах впливу, які може використовувати лідер. *Кожен з шести типів влади оновленої концепції Френча-Рейвена, які можуть бути використані лідерами для впливу на підлеглих, ми аналізуємо з огляду на їхні переваги, недоліки, приклади та застосування.*

Законна влада – це влада, яка базується на формальному статусі або позиції лідера в організації. Лідери, які мають законну владу, очікують, що підлеглі будуть слухатися їх, тому що вони визнають їхнє право командувати. Перевагою законної влади є те, що вона забезпечує порядок, стабільність та легітимність лідерства. Недоліком законної влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер зловживає своїм статусом або порушує права та інтереси підлеглих. Прикладом законної влади є влада президента, директора, судді тощо. Законна влада може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно дотримуватися правил, норм, законів або ієрархії.

Законна влада базується на формальному статусі або позиції лідера в організації та визнається підлеглими завдяки їхньому сприйняттю правомірності команд лідера. Цей тип влади забезпечує порядок і структуру, що необхідні для стабільної та передбачуваної роботи організацій. У 1980-х роках урядом Великої Британії впроваджено реформи, спрямовані на децентралізацію та підвищення ефективності державного управління. Законна влада дозволила створити більш гнучкі та адаптивні структури, які сприяли підвищенню якості надання публічних послуг. Книга "A Government That Worked Better & Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform & Change in UK Central Government", авторами якої є Крістофер Гуд (Christopher Hood) та Рут Діксон (Ruth Dixon) у 2015 році містить аналіз результатів тридцятирічних реформ у центральному уряді Великої Британії, пов'язаних із впровадженням концепції НПМ [67, 121,

237, 312, 368, 445]. Вони досліджують, чи справдилися обіцянки, що ці реформи зроблять уряд ефективнішим та менш витратним. Висновок авторів є критичним: попри очікування, реформи не призвели до значного покращення ефективності уряду, а витрати навіть зросли. У Новій Зеландії у 1988 році уряд реформував державне управління, створивши агенції зі специфічними повноваженнями. Законна влада дозволила чітко визначити відповідальність кожної агенції, що призвело до підвищення прозорості та ефективності [351; 456]. Сингапур зміг створити ефективну та дисципліновану державну службу завдяки чітким правилам і нормам, встановленим законною владою. Лі Куан Ю. "Сингапурська історія: з третього світу в перший" - ця книга розповідає про економічний розвиток Сингапуру, його державне управління, а також ключові реформи, які зробили країну однією з найбільш успішних у світі [123]. Це сприяло економічному зростанню та підвищенню довіри громадян до уряду.

Таким чином, законна влада в сучасному публічному управлінні дозволяє забезпечити чітке виконання законів і нормативних актів, підвищуючи ефективність та підзвітність державних інституцій. Важливою є також адаптація законної влади до специфічних умов кожної країни для досягнення найкращих результатів.

Нагородна влада – це влада, яка базується на здатності лідера надавати підлеглим позитивні стимули, такі як похвала, премія, підвищення, визнання тощо. Лідери, які мають нагородну владу, використовують її для мотивації та заохочення підлеглих до виконання завдань та досягнення результатів. Перевагою нагородної влади є те, що вона підвищує задоволення, лояльність та продуктивність підлеглих. Недоліком нагородної влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для маніпуляції, корупції, фаворитизму або дискримінації підлеглих. Прикладом нагородної влади є влада вчителя, тренера, менеджера тощо. Нагородна влада

може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно стимулювати, визнавати або відзначати підлеглих за їхні досягнення.

Нагородна влада базується на здатності лідера надавати підлеглим позитивні стимули, такі як похвала, премія, підвищення, визнання тощо. Цей тип влади сприяє мотивації та заохоченню підлеглих до виконання завдань та досягнення результатів. У сфері публічного управління нагородна влада може значно підвищити ефективність роботи державних органів, забезпечуючи високу мотивацію та задоволення працівників.

Приклади успішного використання нагородної влади у різних країнах також є. Зокрема, система нагород у Сингапурі [123]. Її впроваджено у 1960-х роках урядом Сингапуру. Сингапур впровадив систему нагород для державних службовців, яка включає премії за досягнення високих результатів у роботі. Це сприяло підвищенню ефективності та продуктивності державних органів, а також зміцненню довіри громадян до уряду. Це дослідження проведено Шломо (Angel, Shlomo. "Fighting Corruption in Singapore: The Role of Strong Institutions & Effective Governance") [289].

Програма нагород у Канаді, яка впроваджена у 1990-х роках урядом Канади. Уряд Канади запровадив програму нагород для державних службовців, яка включає фінансові та нефінансові стимули за досягнення високих результатів у наданні публічних послуг. Це сприяло підвищенню мотивації працівників та покращенню якості надання послуг. Дослідження проведено Джоном Бостоком (2017) та опубліковано у статті "Public Sector Reform in Canada" (Bostock, John. "Public Sector Reform in Canada.") [300].

Це також система нагород у Швеції. Упроваджено її у 2000-х роках урядом Швеції. Швеція впровадила систему нагород для державних службовців, яка включає премії за інновації та покращення процесів у державному управлінні. Це сприяло підвищенню

ефективності роботи державних органів та залученню працівників до процесу реформ.

Отже, нагородна влада в сучасному публічному управлінні дозволяє підвищити мотивацію та задоволення працівників, що сприяє підвищенню ефективності та якості надання публічних послуг. Важливо забезпечити справедливий та об'єктивний розподіл нагород для уникнення маніпуляцій та дискримінації.

Примусова влада – це влада, яка базується на здатності лідера застосовувати до підлеглих негативні стимули, такі як критика, покарання, зниження, звільнення тощо. Лідери, які мають примусову владу, використовують її для примусу та запобігання небажаній поведінці підлеглих. Перевагою примусової влади є те, що вона дозволяє лідеру контролювати, коригувати або усувати проблеми, конфлікти або порушення. Недоліком примусової влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для насильства, знуцання, травмування або ганьби підлеглих. Прикладом примусової влади є влада поліціанта, солдата, судді тощо. Примусова влада може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно попередити, припинити або покарати підлеглих за їхні помилки, злочини або невідповідальність.

Примусова влада базується на здатності лідера накладати санкції або застосовувати покарання за недотримання вказівок або правил. Цей тип влади може забезпечити дотримання встановлених норм і правил, але водночас може призвести до зниження мотивації та задоволення працівників, якщо використовується неефективно. У сфері публічного управління примусова влада може бути використана для забезпечення дотримання законів і регуляцій, але важливо балансувати її з іншими типами влади для досягнення позитивних результатів.

Приклади успішного використання примусової влади у різних - це антикорупційні заходи у Сингапурі, які проваджено у 1960-х

роках урядом Сингапуру. Сингапур впровадив суворі антикорупційні закони та заходи, що включають жорсткі покарання за корупційні дії. Це дозволило створити один із найменш корумпованих урядів у світі та підвищити довіру громадян до державних інституцій. Дослідження проведено Шломо Ангель (2015) у статті "Fighting Corruption in Singapore: The Role of Strong Institutions & Effective Governance" [289].

Реформи у поліції у Грузії впроваджено у 2004 році. Грузія реформувала свою поліцію, запровадивши нові стандарти роботи та суворі заходи контролю. Це призвело до значного зниження рівня злочинності та підвищення довіри громадян до правоохоронних органів.

Це також і система примусового виконання законів у Південній Кореї. Постійні реформи здійснюються з 2000-х років урядом Південної Кореї. Південна Корея впровадила суворі заходи для забезпечення дотримання законодавства та регуляцій, включаючи жорсткі штрафи та покарання за порушення. Це сприяло підвищенню правової обізнаності громадян та зниженню рівня порушень.

Примусова влада може бути ефективним інструментом для забезпечення дотримання законів і регуляцій у сфері публічного управління. Важливо використовувати її в поєднанні з іншими типами влади для забезпечення балансу та досягнення позитивних результатів.

Референтна влада – це влада, яка базується на особистому впливі лідера на підлеглих. Лідери, які мають референтну владу, використовують її для переконання та надихання підлеглих за допомогою своєї харизми, авторитету, довіри, прикладу тощо. Перевагою такої влади є те, що вона сприяє створенню позитивних, довготривалих та емоційних зв'язків між лідером та підлеглими. Недоліком є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для обману, міфотворення, культу особи або фанатизму

підлеглих. Прикладом референтної влади є влада лідера-реформатора, лідера-візіонера, лідера-ідола тощо. Референтна влада може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно впливати на цінності, погляди, почуття або ідентичність підлеглих.

Референтна влада базується на особистому впливі лідера на підлеглих, завдяки його харизмі, авторитету, довірі та прикладу. Лідери з референтною владою використовують її для переконання та надихання підлеглих, створення позитивних емоційних зв'язків та побудови сильної корпоративної культури. У сфері публічного управління референтна влада може сприяти зміцненню довіри громадян до державних інституцій, підвищенню лояльності працівників та залученості до спільної мети.

До прикладів належить лідерство Махатми Ганді в Індії 1920-ті – 1940-ті роки. Махатма Ганді, використовуючи свою референтну владу, надихав мільйони індійців до ненасильницького опору проти британської колоніальної влади. Його харизма, моральна сила та відданість принципам ненасильства зробили його символом свободи та справедливості.

Також лідерство Нельсона Мандели у Південній Африці у 1990-ті роки. Він, використовуючи свою референтну владу, об'єднав різні етнічні групи Південної Африки для мирного переходу від апартеїду до демократії. Його харизма, моральний авторитет та відданість справі примирення зробили його іконою світового лідерства.

Крім того, лідерство Джасінди Ардерн у Новій Зеландії 2017 – теперішній час [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Джасінда Ардерн, використовуючи свою референтну владу, змогла об'єднати громадян Нової Зеландії під час криз, таких як теракти у Крайстчерчі та пандемія COVID-19. Її харизма, емпатія та комунікативні навички зробили її одним із найпопулярніших світових лідерів.

Референтна влада в сучасному публічному управлінні дозволяє лідерам створювати позитивні зв'язки з підлеглими та громадянами, зміцнювати довіру та підвищувати ефективність роботи організацій. Використання цього типу влади є особливо важливим у кризові моменти та для проведення значних соціальних змін.

Експертна влада – це влада, яка базується на професійних знаннях, навичках, досвіді або інформації, якими володіє лідер. Лідери, які мають експертну владу, використовують її для надання підлеглим порад, рекомендацій, інструкцій, рішень тощо. Перевагою експертної влади є те, що вона підвищує якість, надійність та обґрунтованість лідерства. Недоліком експертної влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для приховування, фальсифікації, монополізації або зневажання підлеглих. Прикладом експертної влади є влада лікаря, адвоката, науковця тощо. Експертна влада може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно надавати, отримувати або перевіряти інформацію, знання або навички.

Експертна влада базується на професійних знаннях, навичках, досвіді або інформації, якими володіє лідер. Вона відіграє важливу роль у підвищенні ефективності роботи сучасних організацій, зокрема у сфері публічного управління. Експертна влада впливає на ефективність роботи організацій, підвищуючи якість рішень. Лідери з експертною владою приймають обґрунтовані та компетентні рішення, що сприяє підвищенню якості управління та зменшенню ризиків помилок (French & Raven, 1959). Експертна влада сприяє підвищенню мотивації працівників, оскільки вони довіряють знанням та досвіду лідера і готові слідувати його рекомендаціям. Лідери з експертною владою сприяють навчанню та розвитку своїх підлеглих, що підвищує загальний рівень компетентності в організації. Експертна влада допомагає зменшити конфлікти в організації, оскільки працівники визнають авторитет лідера і готові співпрацювати.

Приклади успішного використання експертної влади у різних країнах свідчать, що вже в короткостроковій перспективі уряди та суспільства можуть отримати вигоди. У 1980-х роках Велика Британія впровадила реформи публічного управління, засновані на принципах нового публічного менеджменту (НПМ). Лідери з експертною владою, такі як сер Майкл Барбер, сприяли підвищенню ефективності державних послуг через впровадження системи управління за цілями та результатами (Пейпер, 2021) [330; 448]. У 1980-х роках Нова Зеландія також впровадила реформи НПМ [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Лідери з експертною владою, такі як Роджер Дуглас, сприяли децентралізації та приватизації державних послуг, що підвищило їх ефективність та прозорість (Douglas, 1993) [215]. Лі Куан Ю, прем'єр-міністр Сінгапуру з 1959 по 1990 рік, використовував експертну владу для перетворення Сінгапуру з відсталого колонії на сучасну розвинену державу. Його знання та досвід у сфері економіки та управління сприяли впровадженню ефективних політик та реформ (Lee, 2000) [441].

Експертна влада базується на професійних знаннях, навичках, досвіді або інформації, якими володіє лідер. Лідери, які мають експертну владу, використовують її для надання підлеглим порад, рекомендацій, інструкцій, рішень тощо. Експертна влада може бути ефективною, якщо підлеглі визнають, що лідер має більше знань або компетенцій, ніж вони, а також якщо лідер ділиться своїми знаннями та сприяє навчанню підлеглих. У сфері публічного управління експертна влада сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та підвищенню якості державних послуг. Зокрема, експертна влада у фінансовій політиці Норвегії впровадила у 1990-х роках незалежний комітет з фінансової політики, що складається з провідних економістів і фінансових експертів. Комітет консультує уряд щодо бюджету, податків та фінансових політик, що сприяє стабільності та зростанню

економіки. У Великій Британії у 2012 році залучено провідних медичних експертів для реформування національної системи охорони здоров'я (NHS). Експерти розробили нові стандарти медичних послуг, що сприяло підвищенню якості та доступності охорони здоров'я для громадян. У цифровізації публічного управління в Естонії у 2001 році урядом Естонії залучено ІТ-експертів для цифровізації публічного управління. Естонія стала світовим лідером у сфері електронного урядування, що підвищило ефективність державних послуг та прозорість.

Експертна влада в сучасному публічному управлінні дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні рішення, підвищуючи якість державних послуг та довіру громадян до державних інституцій. Використання цього типу влади є ключовим для розробки і впровадження інноваційних та ефективних політик.

Інформаційна влада – це влада, яка базується на контролі над інформацією, яка є важливою або цікавою для підлеглих. Лідери, які мають інформаційну владу, використовують її для впливу на підлеглих за допомогою своєї комунікації, переказу, розповсюдження, обміну або утримання інформації. Перевагою інформаційної влади є те, що вона сприяє збільшенню, поширенню та використанню інформації в організації. Недоліком інформаційної влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для збивання з толку, дезінформації, цензури або маніпуляції підлеглих. Прикладом інформаційної влади є влада журналіста, пропагандиста, шпигуна тощо. Інформаційна влада може бути застосована в ситуаціях, коли потрібно формувати, змінювати або підтримувати думки, ставлення, переконання або знання підлеглих.

Інформаційна влада відіграє ключову роль у підвищенні ефективності роботи сучасних організацій, зокрема у сфері публічного управління. Вона дозволяє організаціям контролювати,

розповсюджувати та маніпулювати інформацією для досягнення своїх цілей. Це сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, підвищенню прозорості та підзвітності, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій. Естонія стала однією з перших країн, яка впровадила електронне урядування, що дозволило громадянам отримувати державні послуги онлайн. Це підвищило ефективність роботи державних органів, зменшило бюрократію та забезпечило прозорість процесів.

Інформаційно-аналітична платформа "Дія" в Україні, яка у 2020 році започаткована та впроваджена урядом України, нині дозволяє громадянам отримувати доступ до державних послуг через мобільний додаток [200]. Це підвищило ефективність та зручність взаємодії з державою, сприяло цифровій трансформації публічного управління та підвищило прозорість.

Використання блокчейн технології у Грузії, яку впроваджено у 2016 році урядом Грузії, стало поштовхом для того, щоб країна була однією з перших країн, яка впровадила блокчейн технологію для реєстрації земельних ділянок. Це забезпечило прозорість та безпеку даних, зменшило корупцію та підвищило довіру громадян до державних інституцій.

Тож, ці приклади демонструють, як інформаційна влада може бути ефективно використана для підвищення ефективності роботи державних органів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Рівень аналізу – це рівень, на якому вивчається влада та лідерство в соціальних науках. За Рейвенем та іншими дослідниками існує чотири рівні аналізу: індивідуальний, груповий, організаційний та суспільний. Кожен рівень аналізу має свої особливості, можливості, обмеження та методи.

Індивідуальний рівень аналізу фокусується на поведінці конкретних осіб — лідерів та підлеглих — і їх взаємодії через використання влади. Це дозволяє зосередитися на мотивації, психології та особистісних характеристиках, які визначають ефективність застосування влади. Особливостями є аналіз мотивів, емоцій та когнітивних процесів, що впливають на вибір джерел влади, розгляд впливу індивідуальних якостей лідера (наприклад, харизми, досвіду, моральних принципів) на його взаємодію з підлеглими. Це допомагає краще зрозуміти, чому певні типи влади (наприклад, референтна чи експертна) можуть бути більш ефективними в конкретних особистісних ситуаціях. Спостереження за індивідуальними реакціями на маніпуляції владою дозволяє робити висновки щодо мотиваційних стратегій і методів управління. Але, індивідуальний підхід не завжди дозволяє врахувати впливи колективних чи соціальних чинників. Може бути обмежений у випадку, якщо поведінка індивідів сильно залежить від контексту або групових динамік. Аналіз на цьому рівні здійснюється з допомогою інтерв'ю та опитування для оцінки мотивації, проводяться психологічні дослідження для вивчення впливу влади на індивідуальну поведінку. Кейс-стаді для глибокого аналізу окремих лідерських прикладів.

На груповому рівні аналізу вивчаються відносини між лідером і групою, зокрема, як лідер використовує свою владу для досягнення групових цілей і як група відповідає на ці впливи. Це важливо для розуміння групової динаміки, ролі лідера в підтримці чи зміні групових норм. Відбувається оцінка того, як типи влади (наприклад, нагородна чи примусова) впливають на групову мотивацію та ефективність. Розгляд соціальних норм та групових цінностей, які можуть формувати відношення до влади лідера. Є можливість оцінити, як лідер може впливати на групову згуртованість та ефективність роботи через маніпулювання типами влади, взаємодії лідера з групою в умовах криз

чи змін. Проте, цей рівень враховує лише динаміку між лідером та підлеглими, без врахування ширших соціальних та організаційних контекстів. Може бути складно провести чіткий аналіз впливу влади на групи у випадку, коли групова поведінка є надзвичайно складною чи неоднорідною. В основному, досліджують за допомогою спостереження та аналізу групових взаємодій. Можуть відбуватися групові дискусії або фокус-групи для дослідження соціальних процесів у групах, експерименти для перевірки ефективності різних стилів лідерства у груповому середовищі.

Організаційний рівень аналізу зосереджений на вивченні того, як влада застосовується в межах організації, враховуючи структуру, ієрархію та формальні й неформальні ролі. Це дозволяє з'ясувати, як різні типи влади взаємодіють у рамках організаційних процесів і як організаційні культури можуть впливати на ефективність управління. Аналіз організаційної структури та її впливу на використання влади, вивчення, як лідери застосовують свою владу для досягнення стратегічних цілей організації (наприклад, через експертну чи законну владу). Відбувається розробка стратегій організаційного управління, заснованих на аналізі влади та її ефективності та пошук шляхів для покращення комунікації та співпраці всередині організації через різні типи влади. Але може бути важко врахувати всі аспекти, оскільки організаційна структура та культура можуть бути дуже різними. Труднощі з дослідженням неформальних форм влади (наприклад, референтної) в ієрархічно структурованих організаціях. Організаційний аналіз здійснюється через інтерв'ю, опитування та соціометричні дослідження, кейс-стаді для вивчення конкретних випадків в організаціях, аналіз документів, що описують стратегії управління і застосування різних типів влади.

Зрештою, суспільний рівень аналізу орієнтований на розуміння впливу влади на суспільство в цілому, зокрема на соціальні інститути,

культурні норми та політичну стабільність. Це дозволяє вивчати, як лідери та інститути використовують різні типи влади для впливу на ширші соціальні та політичні процеси. Його особливості - це оцінка того, як влада на макrorівні може змінювати соціальні структури та політичні інститути, розгляд впливу влади на культурні та моральні норми суспільства. Є можливість прогнозування соціальних змін на основі аналізу взаємодії влади та суспільства та розробка політичних стратегій на основі вивчення того, як різні типи влади можуть впливати на маси. В основному складність - це вимірювання і оцінки впливу окремих лідерів на суспільство в умовах складних соціальних процесів. Також важко врахувати всі чинники, які впливають на суспільні зміни (економічні, культурні, політичні). Соціологічні дослідження через опитування та соціальні експерименти, політичний аналіз, що включає вивчення політичних стратегій, законодавчих актів та соціальних рухів, анкетування та контент-аналіз публічних висловлювань і політичних дебатів дозволяють забезпечити дослідження на цьому рівні.

Різні рівні аналізу дозволяють більш комплексно досліджувати вплив влади на лідерство в соціальних науках. Вивчення цих рівнів дає змогу зрозуміти не лише індивідуальні стратегії лідерів, але й організаційні та суспільні наслідки їх дій. Це дозволяє розробляти більш ефективні стратегії лідерства й управління в різних контекстах — від індивідуального до глобального.

Вид влади – це підкатегорія влади, яка базується на різних цілях, мотивах або наслідках впливу, які може мати лідер. За Рейвенем, існує два види влади: агентна влада та цільова влада. Агентна влада – це влада, яку лідер використовує для досягнення своїх цілей, а цільова влада – це влада, яку лідер використовує для досягнення цілей підлеглих або організації. Кожен вид влади має свої характеристики, переваги, недоліки, приклади та застосування.

Агентна влада – це влада, яку лідер використовує для досягнення своїх цілей, незалежно від того, чи співпадають вони з цілями підлеглих або організації. Лідер, який має агентну владу, використовує свої ресурси, знання, позицію, силу або харизму для того, щоб впливати на поведінку, думки, почуття або ставлення підлеглих або організації. Перевагою агентної влади є те, що вона дозволяє лідеру досягати своїх цілей, задовольняти свої потреби та інтереси, а також забезпечувати свою автономію, самовираження та самореалізацію. Недоліком агентної влади є те, що вона може бути неетичною, якщо лідер використовує її для зловживання, експлуатації, маніпуляції або домінування над підлеглими або організацією. Прикладом агентної влади є влада диктатора, тирана, егоїста, кар'єриста тощо. Агентна влада може бути застосована в ситуаціях, коли лідер має власну візію, стратегію, план або амбіцію, яку він хоче реалізувати.

Цільова влада – це влада, яку лідер використовує для досягнення цілей підлеглих або організації, незалежно від того, чи збігаються вони з його власними цілями. Лідер, який має цільову владу, використовує свої ресурси, знання, позицію, силу або харизму для того, щоб допомагати, підтримувати, навчати, захищати або надихати підлеглих або організацію. Перевагою цільової влади є те, що вона сприяє досягненню цілей підлеглих або організації, задовольняє їхні потреби та інтереси, а також забезпечує їхній розвиток, залучення та лояльність. Недоліком цільової влади є те, що вона може бути неефективною, якщо лідер не має достатніх ресурсів, знань, позиції, сили або харизми для того, щоб впливати на підлеглих або організацію. Прикладом цільової влади є влада ментора, тренера, лідера-серванта, лідера-трансформатора тощо. Цільова влада може бути застосована в ситуаціях, коли лідер має спільну візію, стратегію, план або місію з підлеглими або організацією, яку він хоче реалізувати.

Застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена до НППМ допомагає визначити, які джерела влади та лідерства найбільш підходять для різних ситуацій та завдань в управлінні в публічному секторі.

Наприклад, законна влада може бути ефективною для забезпечення дотримання правил та норм, але не для стимулювання інновацій та змін. Нагородна влада може бути ефективною для мотивації та заохочення працівників, але не для формування довгострокової відповідальності та лояльності. Експертна влада може бути ефективною для підвищення якості та професіоналізму послуг, але не для залучення громадян та партнерів до прийняття рішень. Референтна влада може бути ефективною для створення довіри та співпраці, але не для розв'язання конфліктів та проблем. Примусова влада може бути ефективною для подолання кризових ситуацій, але не для побудови демократичного та гуманного суспільства.

Дж. Френч та Б. Рейвен (1959 р.) були першими, хто запропонував класифікацію типів влади та лідерства за їхніми джерелами. Їхня концепція була впливовою та заклала основу для багатьох інших концепцій та моделей, які виникли пізніше.

Зокрема, модель влади та впливу американського соціолога А. Етціоні (1961 р.) аналізує різні форми впливу на людей за допомогою трьох видів ресурсів: коерцитивних, утилітарних та нормативних. Коерцитивна влада базується на загрозі фізичного або психологічного покарання, утилітарна влада - на обміні матеріальними або символічними винагородами, а нормативна влада - на спільних цінностях та нормах. Ця модель розширює та уточнює концепцію Френча-Рейвена, враховуючи не тільки джерела влади, але й механізми впливу, які використовуються лідерами. Також вона додає новий тип влади – нормативну владу, яка не була включена до класифікації Френча-Рейвена.

Також модель влади та залежності Р. Емерсона (1962 р.) [див.: 215] аналізує владу як функцію залежності між акторами в соціальній системі. За цією моделлю, влада виникає, коли один актор контролює ресурси, які є цінними, рідкісними або незамінними для іншого актора. Ця модель уточнює концепцію Френча-Рейвена, вказуючи на умови, за яких різні типи влади стають ефективними або неефективними. Вона також показує, що влада є взаємною, а не односторонньою, і що вона може змінюватися залежно від ситуації та взаємодії.

І модель влади та політики Дж. Пфєффера (1981 р.) [див.: 213] розглядає владу як політичний процес в організації, що включає боротьбу за ресурси, вплив на прийняття рішень, формування агенди, створення коаліцій та використання тактик та стратегій. Ця модель розширює та ускладнює концепцію Френча-Рейвена, враховуючи не тільки типи влади, але й способи її отримання, збереження, розподілу та використання в організаційному контексті. Також вона підкреслює, що влада є динамічною, ситуативною та багатогранною, надаючи широку перспективу науковим дослідженням.

З моменту публікації "Bases of Social Power" концепція влади Френча та Рейвена зазнала значної еволюції. Основні принципи залишаються актуальними, але були додані нові типи влади та розширені наявні.

Берт Рейвен (1993) додав шостий тип влади - *інформаційну владу*, що відобразило важливість інформації та комунікації у сучасному суспільстві. Розширення типів влади. Примусова та винагородна влади можуть мати особисті та безособові форми. Експертна та референтна влада можуть бути як позитивними, так і негативними. Легітимна влада може базуватися на інших нормативних зобов'язаннях, таких як взаємність, справедливість та відповідальність.

Інформаційна влада, додана Рейвеном у 1993 році, відображає важливість інформації у сучасному світі та її роль у управлінських

процесах. Вона дозволяє лідерам контролювати потоки інформації, підвищувати ефективність комунікації та координації, а також впливати на поведінку підлеглих. Приклади успішного використання інформаційної влади у різних країнах демонструють її значний потенціал для підвищення ефективності роботи державних органів та забезпечення прозорості процесів.

Також Рейвен запропонував модель влади - взаємодії, яка враховує різні рівні аналізу, такі як індивідуальний, груповий, організаційний та суспільний (1993). Пізніше була запропонована ще й багаторівнева модель влади (2008). Рейвен та інші дослідники запропонували багаторівневу модель влади, яка враховує різні рівні аналізу та види влади. Ця модель також включає динаміку взаємодії між різними видами влади та рівнями аналізу, що дозволяє краще зрозуміти механізми впливу у соціальних структурах [444].

Еволюція концепції влади Френча та Рейвена відображає зміни у суспільстві та організаціях, а також нові виклики, з якими стикаються лідери. Основні особливості цієї еволюції включають у тому, що відбувається додавання нових типів влади для врахування важливості інформації та комунікації, розширення існуючих типів влади для врахування різних форм та контекстів їх застосування. У процесі розробки нових моделей вже враховують різні рівні аналізу та взаємодії між типами влади. Таким чином, ці зміни дозволяють краще зрозуміти, як різні типи влади можуть бути ефективно використані для вирішення сучасних викликів та проблем у сфері публічного управління.

Отже, ми дослідили ідею поділу влади та лідерства в новому публічному менеджменті, яка базується на моделі Френча-Рейвена (1959) та її розвитку в науковій літературі. Модель є однією з найбільш впливових та універсальних у теорії та практиці лідерства, оскільки вона враховує різні джерела влади, які можуть використовуватися лідерами для досягнення своїх цілей та впливу на своїх підлеглих.

Ми також проаналізували, як ці джерела влади застосовуються в НПМ, що є сучасною концепцією управління публічним сектором, спрямованою на підвищення ефективності, відповідальності, конкурентоспроможності та орієнтації на клієнта. НПМ вимагає від лідерів публічного сектору володіння різними типами влади, залежно від ситуації, контексту та цілей. Ми також визначили, що найбільш ефективними та позитивними для НПМ є експертна та референтна влада, що ґрунтуються на знаннях, досвіді, авторитеті та довірі лідерів. Лідерам публічного сектору необхідно розвивати ці види влади та комбінувати їх з іншими джерелами влади, такими як законна, нагородна, примусова та інформаційна, залежно від обставин.

Запропонована нами структурна модель дослідження теорій лідерства демонструє тісний взаємозв'язок між ними та визначає перспективи розвитку лідерства в новому публічному менеджменті.

Ця структурна модель теорій лідерства інтегрує класичні та сучасні концепції влади та лідерства, враховуючи особливості нового публічного менеджменту. Вона складається з кількох ключових компонентів.

По-перше, це базові типи влади – модель ґрунтується на концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, яка визначає шість основних джерел влади: примусова влада (coercive power), винагородна влада (reward power), законна влада (legitimate power), експертна влада (expert power), референтна влада (referent power), інформаційна влада (informational power); додаткові категорії влади – у межах дослідження запропоновано розширення класичної моделі шляхом включення нових типів впливу: емоційна влада – здатність лідера впливати на підлеглих через емоційний інтелект, мотивацію та натхнення та мережева влада – використання соціальних зв'язків та комунікаційних платформ для управління.

По-друге, це рівні лідерства – модель передбачає три рівні лідерства у публічному управлінні: індивідуальний рівень – компетенції та особисті якості керівника; організаційний рівень – механізми управління в межах державних установ; системний рівень – вплив лідерства на загальну ефективність державного управління.

По-третє, механізми взаємодії – модель визначає механізми інтеграції різних типів влади та лідерства у публічному менеджменті, включаючи: стратегічне планування та прийняття рішень, формування довіри та соціального капіталу, використання цифрових технологій для управління.

По-четверте, практичне застосування – модель пропонує алгоритми впровадження різних джерел влади у державному управлінні, зокрема: оптимізацію комунікацій між державними органами та громадянами, використання емоційного інтелекту для підвищення ефективності управлінських рішень, адаптацію міжнародного досвіду до українських реалій.

Таким чином, ця модель є комплексним аналітичним інструментом, що дозволяє оцінити ефективність різних механізмів управління владними ресурсами та визначити перспективи розвитку лідерства у публічному секторі.

НПМ є важливим і актуальним напрямком для реформування публічного управління в Україні та інших країнах, оскільки він сприяє зміцненню інституційної здатності держави та задоволенню потреб громадян. Підкреслено, що успіх НПМ залежить від ролі влади та лідерства, які відіграють ключову роль у координації, стратегічному плануванні, контролі, децентралізації, ринковій орієнтації та організаційній культурі публічного сектору.

Надалі маємо визначити евристичні можливості концепції публічної влади та лідерства Дж. Френча та Б. Рейвена, проаналізувати їх застосування та запропонувати способи

використання цих можливостей в новому публічному менеджменті в Україні. Термін "евристичний" використовується в похідному значенні від терміну "евристика", що пояснюється як напрямок науки, де вивчається специфіка пізнавальної діяльності, а також сукупність методів та прийомів, які полегшують рішення пізнавальних, конструктивних, практичних завдань. Евристика, як напрямок досліджень у публічному управлінні, має не виправдано мало уваги з боку науковців, хоча вона значуща для публічного управління. Вона допомагає лідерам-менеджерам у публічному секторі обирати та використовувати найбільш ефективні джерела влади для досягнення своїх цілей, а також уникати потенційних проблем та ризиків, пов'язаних з ними. Головне, евристика стимулює творче та критичне мислення, сприяє пошуку нових рішень, допомагає адаптуватися до змінних умов та викликів, сприяє навчанню та розвитку, що є надзвичайно важливим для публічного управління в Україні.

Аналізуючи евристичні можливості моделі Френча та Рейвена, можна стверджувати, що концепція п'яти (або шести) основ влади, запропонованих ними, може бути ефективно застосована в публічному управлінні. Вона допомагає краще розуміти, як публічні менеджери та лідери використовують різні джерела влади для досягнення своїх цілей, а також як вони сприймаються та оцінюються підлеглими, колегами, партнерами, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Таке розуміння дозволяє покращити ефективність управлінських рішень, легітимність влади та розв'язання проблем, пов'язаних з владою, зокрема конфліктів, опору, корупції та зловживань.

Сучасні цифрові компанії, такі як Google та Amazon, активно використовують інформаційну владу для аналізу великих обсягів даних та прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє їм зберігати конкурентоспроможність на глобальному ринку. Міжнародні корпорації, зокрема Microsoft та IBM, комбінують різні типи влади для

ефективного управління глобальними командами та проектами. Вони поєднують легітимну, експертну та референтну владу, що дозволяє досягати високих результатів.

Також важливо підкреслити, що глобалізація та цифрові трансформації вимагають адаптації лідерських підходів до нових умов. Глобальні організації, такі як ООН та ВООЗ, адаптують свої стратегії лідерства до умов глобалізації, застосовуючи різні типи влади для ефективної координації міжнародних проєктів та ініціатив.

Дослідження, які розглядають сучасні виклики і можливості застосування концепції Френча та Рейвена в організаціях, підкреслюють важливість інформаційної влади та комбінування різних типів влади для досягнення найкращих результатів у період цифрової революції та глобалізації [76, 77, 80, 81, 122, 128, 131]. Вони зазначають, що лідери повинні володіти здатністю поєднувати різні типи влади для досягнення найефективніших результатів.

Цифрові зміни та глобалізація ставлять перед лідерами нові завдання, зокрема у швидкому реагуванні на технологічні зміни та економічні тенденції. Для успішного управління організаціями в умовах глобальних змін лідери повинні вміти поєднувати різні типи влади, зокрема інформаційну владу, для ухвалення зважених рішень та ефективного управління [3, 8, 9, 37, 52, 53, 78, 145].

Евристичні можливості концепції Френча та Рейвена можна розглядати з кількох аспектів. Евристика в контексті влади полягає не лише в розробці рішень, але й у створенні таких механізмів управлінського впливу, які допомагають лідерам адаптуватися до мінливих соціальних, політичних і економічних умов. Вона сприяє застосуванню стратегій, які базуються на чутливості до змін, здатності швидко реагувати на нові виклики і генерувати інноваційні рішення у складних ситуаціях.

Глобальний аспект. У зв'язку з глобалізацією та міжнародними викликами, евристика допомагає лідерам адаптувати свої стратегії впливу до мультикультурних та багатомовних контекстів. Як лідери можуть ефективно застосовувати різні типи влади для співпраці з міжнародними партнерами та інтеграції в глобальні мережі? Глобальна евристика передбачає використання референтної та експертної влади для адаптації лідерських стратегій до різних культурних контекстів. Лідери повинні враховувати міжкультурні відмінності та динамічні зміни в глобальному середовищі для того, щоб успішно проводити міжнародні проєкти, керувати глобальними командами та забезпечувати співпрацю в межах багатонаціональних організацій.

Соціальний аспект. З соціального боку, евристичні можливості можна розглядати через призму соціальних змін та колективної взаємодії. Як різні типи влади можуть бути застосовані для сприяння соціальній інтеграції, зниженню конфліктів та побудові соціальної згуртованості у громадах чи організаціях? Також важливо розглянути, як лідери використовують свою владу для регулювання соціальних процесів, таких як формування групових норм та цінностей. У соціальному контексті концепція Френча та Рейвена допомагає аналізувати вплив влади на формування соціальних структур та ієрархій. Лідери можуть використовувати референтну чи нагородну владу для створення умов для колективної співпраці та досягнення спільних цілей. Критичний аналіз впливу влади може показати, як влада допомагає чи заважає соціальній згуртованості у групах, організаціях чи навіть на рівні суспільства.

Психологічний аспект. Концепція може бути використана для аналізу психологічних механізмів впливу на підлеглих та суспільство в цілому. З точки зору психології, евристика допомагає розуміти, як лідери можуть застосовувати різні типи влади для досягнення

максимального ефекту, враховуючи поведінкові реакції людей, їх емоції, мотивацію та когнітивні сприйняття. Психологічна евристика передбачає врахування того, як різні типи влади можуть впливати на психологічний стан підлеглих: зокрема, їх рівень стресу, мотивацію, відданість та почуття справедливості в організації. Лідери, які мають референтну або експертну владу, можуть посилювати довіру та лояльність серед своїх підлеглих, мінімізуючи рівень стресу та опору.

Технологічний аспект. В умовах цифрової трансформації та глобалізації особливу увагу слід звернути на роль інформаційної влади. Евристика інформаційної влади в епоху великих даних та цифрових технологій дозволяє лідерам ефективно управляти потоками інформації, приймати обґрунтовані рішення на основі даних і прогнозів, а також забезпечувати прозорість і підзвітність у публічному секторі та бізнесі. Технологічна евристика передбачає використання інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів. Лідери можуть використовувати експертну та інформаційну владу для збору та аналізу даних, що дозволяє приймати більш ефективні рішення в умовах великих обсягів інформації, забезпечуючи аналітичну гнучкість та можливість швидкого реагування на зміни у середовищі.

Економічний аспект. В економічному контексті евристичні можливості концепції можна розглядати через механізми управління ресурсами та створення інновацій. Як різні типи влади допомагають лідерам сприяти економічному розвитку, ефективно використовувати ресурси та керувати фінансовими потоками в організації чи державі? Лідери, використовуючи нагородну та експертну владу, можуть стимулювати інноваційний розвиток та економічне зростання, заохочуючи співробітників до творчого підходу та пошуку нових рішень у межах обмежених ресурсів. Крім того, примусова влада може бути застосована для регулювання поведінки учасників ринку чи внутрішньої економіки для забезпечення економічної стабільності.

Історичний аспект. Якщо розглядати евристичні можливості з історичної точки зору, можна звернути увагу на те, як еволюція застосування влади змінилася протягом часу. Від стародавніх імперій до сучасних демократичних держав, лідери змінювали свої стратегії влади в залежності від історичних умов, політичних режимів та суспільних вимог. Історична евристика передбачає вивчення того, як успішні лідери використовували різні типи влади в різних історичних періодах для подолання криз, зміцнення державних інститутів чи проведення реформ. Наприклад, лідери таких історичних етапів, як індустріальна революція чи періоди соціальних реформ, застосовували владу для сприяння швидким змінам у суспільстві.

Педагогічний аспект. Концепція може бути використана для навчання та розвитку лідерських навичок, компетенцій та стилів, а також для оцінки та зворотного зв'язку щодо ефективності та етики лідерства. Вона допомагає лідерам краще розуміти, які джерела влади вони мають, як вони можуть їх змінювати та оптимізувати, як адаптувати стратегії впливу до різних ситуацій і аудиторій, а також як управляти конфліктами, що виникають у процесі використання влади, зберігаючи довіру, співпрацю та відповідальність серед своїх підлеглих. В рамках педагогічної евристики важливим є формування у лідерів здатності до самоаналізу та самоосвітлення, що дозволяє постійно вдосконалювати свої управлінські підходи. Це сприяє розвитку адаптивного лідерства, здатного до творчих рішень та швидкої реакції на зміни в умовах високої невизначеності.

Креативний аспект. Концепція може слугувати інструментом для генерування нових ідей, продуктів, послуг та рішень, які вимагають використання влади та впливу. Вона допомагає творцям та інноваторам зрозуміти, які джерела влади вони можуть використовувати для переконання своїх партнерів, спонсорів, клієнтів у цінності своїх ідей та як адаптувати свої рішення до різних потреб і очікувань. Крім того,

концепція дозволяє ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з конкуренцією, критикою, плагіатом і зберігати високу мотивацію та репутацію. Креативні можливості концепції дозволяють розвивати нові парадигми управління, що орієнтуються на спільне рішення складних соціальних проблем. Наприклад, лідери, які застосовують інформаційну та експертну владу, здатні керувати великими обсягами даних для створення рішень, що відповідають на глобальні виклики, як-от зміна клімату чи соціальні нерівності.

Критичний аспект. Концепція може бути використана для аналізу та критики існуючих форм влади в суспільстві, політиці, економіці, культурі та медіа. Вона допомагає виявляти зловживання, несправедливість, дискримінацію, насильство та інші форми експлуатації влади. Активісти та правозахисники можуть використовувати цю концепцію для впливу на суспільні зміни, адаптації своїх стратегій до різних ситуацій і опонентів, а також для подолання репресій, цензури та маніпуляцій, при цьому зберігаючи етичні принципи, солідарність та безпеку. Використання концепції Френча та Рейвена в критичному контексті дозволяє лідерам оцінювати наслідки своїх управлінських рішень через призму етики влади. Це передбачає постійну рефлексію над можливими соціальними і культурними наслідками застосування певних типів влади та наявність чітких моральних орієнтирів у прийнятті рішень.

Етичний аспект. З точки зору етики влади, евристика дозволяє лідерам оцінювати, як їхні рішення і дії відповідають моральним та етичним нормам. У зв'язку з цим важливо розглянути, як етичні дилеми можуть бути врегульовані з допомогою чітких стратегій влади, а також як лідери можуть уникати зловживань владою або маніпуляцій. Етична евристика передбачає використання принципів справедливості та чесності при застосуванні різних типів влади. Лідери повинні враховувати, чи справедливі їхні рішення і чи не порушують вони права

інших людей, таким чином мінімізуючи можливість зловживання владою і підтримуючи високий рівень етичних стандартів в організації.

Кожен з зазначених аспектів дозволяє розглядати евристичні можливості концепції Френча та Рейвена з різних точок зору, поглиблюючи розуміння того, як різні типи влади можуть бути застосовані в контексті конкретних ситуацій, умов і середовищ. Вони надають багатогранну картину того, як психологічні, соціальні, економічні, технологічні та етичні аспекти взаємодіють і визначають застосування влади в сучасному управлінні та лідерстві. Отже, евристична цінність концепції Дж. Френча та Б. Рейвена полягає в тому, що вона може бути використана для генерації нових ідей, підходів та рішень у різних управлінських ситуаціях, а також для аналізу та оцінки різних стилів лідерства, ґрунтуючись на типах влади. Ця концепція також є корисною для розробки і вдосконалення стратегій впливу та переконання, зважаючи на типи влади, які лідери використовують для впливу на своїх підлеглих, колег, партнерів та клієнтів. Крім того, вона сприяє дослідженню і поясненню різних соціальних явищ, пов'язаних із владою, такими як конформізм, послух, опір, співпраця, конфлікти, легітимність та авторитет.

Важливо зазначити, що нові джерела влади, такі як інформаційна та емоційна влада, є логічним продовженням класичної моделі Френча та Рейвена і відповідають сучасним викликам публічного управління. Первісна класифікація влади включала примусову, винагородну, законну, експертну та референтну владу. Сучасний розвиток державного управління вимагає врахування інформаційної та емоційної влади. Інформаційна влада забезпечує контроль над даними та їх стратегічне використання для прийняття управлінських рішень. Емоційна влада впливає на рівень довіри та мотивацію громадян, що критично важливо у кризових ситуаціях. Включення цих категорій до

моделі Френча та Рейвена дозволяє оцінювати вплив влади у нових умовах глобалізації та цифровізації.

Практичне значення цієї концепції для НППМ в Україні полягає в тому, що вона надає інструменти для публічних лідерів і менеджерів для оптимального вибору джерел влади з метою досягнення ефективних управлінських рішень, а також для уникнення потенційних проблем та ризиків у публічному секторі.

Загальне розуміння публічного управління як системи державного адміністрування в умовах сучасних викликів потребує переосмислення. Перехід до стратегічного публічного менеджменту відбувається через інтеграцію нових моделей влади, включаючи інформаційну та емоційну владу, що зміцнюють довіру та ефективність комунікації між державними структурами та громадянами.

Висновки до Розділу 1

1. Підсумовуючи дослідження, можна стверджувати, що НПМ є однією з найбільш впливових концепцій у публічному управлінні кінця ХХ — початку ХХІ століття. Відповідаючи на виклики підвищення ефективності, прозорості та підзвітності, НПМ спричинив значні зміни в управлінській практиці багатьох країн. Починаючи з 1980-х років, НПМ розвивався від теоретичних ідей до практичних реформ, зокрема у Великій Британії та Новій Зеландії, де активно застосовувалися принципи ринкової орієнтації та приватизації. Попри широке поширення, багато аспектів НПМ, таких як етичні виклики та довгострокові наслідки його застосування, залишаються недостатньо вивченими, що потребує подальших досліджень.

2. Концепція Дж. Френча та Б. Рейвена, що визначає п'ять типів влади, є важливим інструментом для аналізу влади і лідерства в сучасних організаційних та соціальних процесах. Розширення моделі на шість типів влади, включаючи інформаційну владу, значно збагатило теоретичну базу для вирішення складних управлінських завдань. Це дозволяє аналізувати владу на кількох рівнях — від індивідуального впливу лідера до впливу на організаційні та суспільні структури, що особливо важливо в умовах швидких змін.

3. В умовах глобалізації та цифровізації важливим аспектом є роль інформаційної влади. Вона дозволяє ефективно управляти даними та інформаційними потоками, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень на основі актуальних даних. Технологічні інновації та цифрові платформи, такі як електронне урядування, є важливими інструментами для підвищення ефективності управлінських процесів, зменшення бюрократії та покращення прозорості і підзвітності.

4. В умовах глобалізації та міжнародних трансформацій важливо розуміти, як застосування різних типів влади допомагає лідерам міжнародних організацій впливати на глобальні політичні процеси.

Зокрема, це важливо для вирішення конфліктів, залучення різних культурних та національних груп до співпраці і досягнення стратегічних цілей. Використання експертної та референтної влади може стати основою для успішних міжнародних проєктів, сприяючи миротворчим ініціативам і стабільності в міжнародних відносинах.

5. Застосування цієї концепції в Україні дає значні можливості для оптимізації публічного управління, зокрема в умовах реформ та боротьби з корупцією. Використання шести типів влади дозволяє створювати гнучкі стратегії для мобілізації ресурсів і досягнення результатів, що підвищує ефективність адміністративних процесів і сприяє соціальній стабільності. Порівняно з традиційними підходами, які орієнтуються на законну чи примусову владу, концепція Френча та Рейвена дозволяє розробляти більш комплексні стратегії, які включають нагородну, референтну, експертну та інформаційну владу, що є важливим для адаптації управлінських практик до потреб сучасного суспільства.

6. Для України застосування концепції Френча та Рейвена в публічному управлінні дозволяє значно поглибити аналіз механізмів впливу на соціальну згуртованість, довіру та співпрацю між громадянами та органами влади. Це сприяє підвищенню ефективності реформ, зниженню соціальних конфліктів і зміцненню лояльності громадян до державних інституцій, що є основою стабільного розвитку демократії в країні.

7. Модель Френча та Рейвена має високу евристичну цінність для розвитку публічного управління. Вона виступає не лише як інструмент для прийняття управлінських рішень, але й стимулює розвиток критичного мислення, адаптації до змін і швидкої реакції на нові виклики. Це робить модель надзвичайно корисною для лідерів, які повинні бути готовими до інновацій та розв'язання складних завдань у

постійно змінюваному середовищі, що дозволяє створювати адаптивні та гнучкі організаційні структури.

8. Підсумовуючи аналіз, можна стверджувати, що концепція Френча та Рейвена є потужним інструментом для формування інноваційних моделей лідерства, які відповідають сучасним вимогам публічного управління. Вона допомагає лідерам не лише приймати ефективні рішення, але й створювати організаційну культуру, орієнтовану на прозорість, соціальну відповідальність та інновації, що є необхідними для розвитку публічного сектору в умовах швидких змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ДЖ. ФРЕНЧА ТА Б. РЕЙВЕНА В НОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ НА ПРИКЛАДАХ ОКРЕМИХ КРАЇН СВІТУ

2.1. Особливості застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України

На основі розглянутих у Розділі 1 теоретичних підходів ми переходимо до аналізу практичного застосування концепції Френча та Рейвена у публічному управлінні різних країн, що дозволить оцінити її ефективність та релевантність для України.

Різноманітні моделі та практики публічного управління в окремих країнах суттєво відрізняються, що відображає різні підходи до влади та лідерства, що ґрунтуються на специфічних соціально-економічних, політичних і культурних умовах кожної держави.

Аргументуємо вибір країн для аналізу тим, що США та Велика Британія – це великий досвід розвинених демократій у використанні концепції влади. У країнах, таких як США та Велика Британія, НПМ (НПМ) є основною парадигмою управлінських реформ, наголошувати на експертній та нагородній владі, а також на стимулюванні конкуренції, інновацій та результативності в публічному секторі. Нова Зеландія та Канада також успішно реалізували реформи НПМ, зосередившись на децентралізації, гнучкості та орієнтації на потреби громадян. Нова Зеландія – це унікальна модель правового співправління та етнічної інтеграції [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Канада – відповідно, успішна децентралізація та експертне управління. Україна – країна в процесі реформ, що активно, за нашими спостереженнями, адаптує концепцію Дж. Френча та Б. Рейвена. Україна, своєю чергою, наразі знаходиться на етапі трансформації своєї

системи публічного управління, здійснюючи перехід від традиційної бюрократичної моделі, орієнтованої на законну та примусову владу, до більш збалансованої та гнучкої моделі, яка об'єднує різні типи влади та лідерства, враховуючи специфіку національних реалій.

Ця таблиця дозволяє наочно побачити, як різні країни використовують владні механізми для підвищення ефективності державного управління, які інструменти застосовуються та як концепція Френча та Рейвена адаптується до їхніх реалій.

Ці країни, які наведено у таблиці про застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в різних країнах у контексті публічного управління демонструють різні моделі впровадження влади у публічному управлінні, що дозволяє зробити комплексний висновок про ефективність концепції.

Таблиця 2.1.

Застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в різних країнах у контексті публічного управління

Країна/ Критерії	Домінуючі типи влади	Інструменти підвищення ефективності державного сектору	Управлінські моделі, що інтегрують концепцію Френча та Рейвена
США	Експертна, винагородна, інформаційна	Е-урядування, data-driven policy, приватно-державне партнерство, управління за результатами	Модель конкурентного управління, "Reinventing Government", ринкові механізми стимулювання ефективності
Велика Британія	Законна, експертна, інформаційна	Децентралізація, система оцінки результативності, механізм аутсорсингу послуг	Модель "Next Steps Agencies", стратегічне планування та цифрові платформи управління
Канада	Експертна, референтна, інформаційна	Відкриті дані, координація міждержавних ініціатив, програмно-цільове бюджетування	Модель адаптивного управління, інтеграція інформаційної влади через е-урядування
Україна	Законна, примусова, інформаційна (перехід до експертної)	Децентралізація, електронні державні сервіси (Дія), публічне управління через стратегічні реформи	Модель реформування адміністративного управління, адаптація концепції Френча та Рейвена до умов кризових ситуацій

Застосування концепції НПМ у США. США стали одними з перших прихильників НПМ [77]; [145]; [237], започаткувавши значні реформи ще в 1990-х роках. Одним з найбільш знакових прикладів стало введення програми "Reinventing Government" під керівництвом

президента Білла Клінтона в 1993 році [438]. Програма мала на меті зменшення бюрократії, підвищення відповідальності державних службовців, надання більшої свободи та гнучкості менеджерам, а також стимулювання інновацій та партнерства між урядом, громадянами та бізнесом. Програма активно використовувала експертну владу для досягнення стратегічних цілей і була спрямована на підвищення ефективності та прозорості публічного управління.

Реформи в Новій Зеландії та в Канаді. Нова Зеландія є ще одним прикладом успішної імплементації концепцій НППМ [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Реформи, що розпочалися в 1980-х роках, зосереджувалися на створенні менеджерської культури, введенні контрактної системи надання послуг, утворенні автономних агентств та корпоратизації державних підприємств. Як результат, країна змогла значно зменшити бюджетний дефіцит, підвищити продуктивність, якість послуг і покращити взаємодію між органами влади та громадянами. Канада, в свою чергу, також здійснила ефективні реформи в рамках НППМ, зосередивши увагу на децентралізації, підвищенні ефективності публічних послуг та орієнтації на клієнта. Ключовими компонентами канадських реформ стали використання експертної та нагородної влади для створення більш адаптивного та орієнтованого на результати публічного сектору.

Великобританія. Реформи НППМ під керівництвом Маргарет Тетчер та Тоні Блера. Велика Британія стала піонером в застосуванні НППМ з початку 1980-х років [67; 121; 237; 312; 368; 445]. Реформи, розпочаті під керівництвом прем'єр-міністра Маргарет Тетчер, включали приватизацію державних підприємств, запровадження конкурентного тендерингу для надання публічних послуг та створення агентств на основі результативності. Продовжуючи реформи в 1990-х роках, Тоні Блер зробив акцент на модернізації публічної служби, залученні громадськості до прийняття рішень, соціальній інклюзії та

цифровізації публічних послуг. В результаті цих реформ країна отримала значний прогрес у підвищенні ефективності державного управління та залученні громадян до процесів прийняття рішень.

Застосування концепції НПМ в Україні. В Україні процес реформування публічного управління, хоча й не завершений, активно триває і орієнтується на адаптацію до умов НПМ. Під час трансформації публічного сектору важливою є необхідність переходу від централізованої бюрократичної системи до більш динамічної та адаптивної моделі управління, що зберігає баланс між різними типами влади. У контексті реформування публічного управління в Україні акцент ставиться на законну, нагородну та експертну владу, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни та орієнтуватися на потреби громадян.

Методологія - стратегія кейс-стаді. У рамках дослідження ефективності застосування концепції Френча та Рейвена в НПМ США [77; 145; 215; 237], Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України, була використана методика кейс-стаді для порівняльного аналізу конкретних ситуацій, де застосовувались різні типи влади та лідерства. Визначено мету та завдання дослідження, сформульовано гіпотези про вплив типів влади на результативність реформ, а також розроблено критерії оцінки для аналізу кейсів.

Вибір кейсів для аналізу базувався на кількох критеріях, що дозволяють детально дослідити застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в реальних реформах публічного управління в різних країнах. Основними підставами для вибору цих кейсів є різноманітність контекстів та типів реформ. Кожен з вибраних кейсів представляє реформу в різній сфері публічного управління (охорона здоров'я, освіта, соціальний захист), що дозволяє порівняти, як різні типи влади та лідерства впливають на різні аспекти публічного сектора. Це також дозволяє проаналізувати специфіку реформ у різних

політичних контекстах, країнах та під час різних етапів розвитку публічної адміністрації.

Також ці кейси враховують різні типи влади та лідерства. Кожен кейс було вибрано з огляду на застосування конкретного типу влади та стилю лідерства, що відповідало теоретичним аспектам концепції Френча та Рейвена. Це дозволяє оцінити, як певні типи влади (експертна, нагородна, законна) та стилі лідерства (трансформаційне, авторитарне, харизматичне) реалізуються на практиці і як вони впливають на результати реформ.

Окрім того, практична значущість кейсів. Вибрані кейси є важливими прикладами значних реформ, що мали великий вплив на функціонування публічного управління в цих країнах. Вони демонструють різні підходи до реформування державного сектору і мають різні результати, що дозволяє зробити порівняльний аналіз ефективності використання різних типів влади в публічному менеджменті.

Кейсни демонструють досвід успішних реформ. США, Велика Британія, Нова Зеландія, та інші країни, що були вибрані для аналізу, мають багатий досвід в реформах публічного управління, а також значні академічні дослідження та публікації, що дозволяють поглиблено вивчити результати цих реформ. Це забезпечує надійність і достовірність джерел для аналізу кейсів.

З кейсів відкривається міжнародна зрівняльна перспектива. Вибір цих країн також базувався на необхідності порівняти досвід різних країн з різними політичними та економічними контекстами, що дозволяє виявити як загальні закономірності, так і специфічні особливості впровадження типів влади та лідерства в публічному управлінні.

Отже, вибір кейсів для аналізу був здійснений на основі їх репрезентативності в контексті застосування теоретичних концепцій

влади та лідерства, їх значущості для публічного управління та різноманітності підходів до реформ.

США. Реформа системи охорони здоров'я під керівництвом президента Барака Обами (2009-2017) [77; 145; 215; 237]. Тип влади та лідерства - це експертна влада та трансформаційне лідерство. Контекст і обставини - США мали одну з найбільш дорогих і недоступних систем охорони здоров'я у світі, що призводило до низької якості медичного обслуговування та нерівностей у доступі до лікування. Президент Обама обрав реформу охорони здоров'я як один з пріоритетних напрямків своєї політики. Цілі та завдання - головною метою реформи було забезпечити універсальне медичне страхування для всіх громадян США, зменшити витрати на охорону здоров'я, підвищити якість та доступність медичних послуг, запобігти дискримінації за станом здоров'я або доходами. Стратегії та тактики - президент Обама використовував свою експертну владу та трансформаційне лідерство [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142], залучаючи широкий спектр зацікавлених сторін, таких як медичні працівники, страховики, фармацевтичні компанії, громадські організації, ЗМІ тощо. Він також використовував свої ораторські навички та харизму для підтримки громадської думки і переконання своїх опонентів. Результати та наслідки - реформа була успішно прийнята, збільшивши кількість страхованих осіб на 20 мільйонів, зменшивши витрати на охорону здоров'я на 2,6 трильйона доларів, покращивши якість і доступність медичних послуг. Однак реформа також зазнала критики з боку опозиції та викликала суперечки щодо її ефективності.

Велика Британія. Реформа державного сектору під керівництвом Маргарет Тетчер (1980-1990-ті роки) [67; 121; 237; 312; 368; 445]. Тип влади та лідерства - законна влада та експертне лідерство. Від 1980-х років Велика Британія під керівництвом Маргарет Тетчер провела глибокі реформи, включаючи приватизацію

державних підприємств і створення агентств на основі результативності, що стало частиною нової парадигми НПМ. Цілі та завдання реформи - це зменшення державних витрат, підвищення ефективності державних підприємств та послуг, зменшення ролі держави в економіці через приватизацію. Стратегії та тактики, які обрав уряд - це приватизація великих державних компаній, запровадження конкурентного тендерингу на державні послуги, створення нових агентств для управління результатами. У результаті реформи дозволили зменшити витрати бюджету та підвищити ефективність управління. Проте вони викликали критику щодо зниження рівня державного контролю над важливими соціальними послугами.

Нова Зеландія [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Реформа державних послуг у 1980-х - 1990-х роках. Тип влади та лідерства - це експертна влада та демократичне лідерство. У Новій Зеландії в 1980-х роках були проведені реформи, що включали створення нової менеджерської культури та децентралізацію державних послуг. Цілі та завдання реформ - це підвищення ефективності та результативності державних послуг, зменшення бюджетного дефіциту, поліпшення взаємодії з громадянами. Відбувалися шляхом ведення контрактної системи надання послуг, корпоратизація державних підприємств, децентралізація управління. У результаті реформи призвели до зменшення дефіциту бюджету, підвищення ефективності послуг, але також викликали занепокоєння щодо соціальної справедливості та доступності послуг.

Канада. Реформи публічного управління в 1990-х роках. Тип влади та лідерства - це законна влада та нагородна влада. Канада здійснила реформи НПМ в 1990-х роках, зокрема в галузях охорони здоров'я, соціального захисту та управління публічними послугами. Цілі та завдання цих реформ - це скорочення державних

витрат, підвищення ефективності публічних послуг, орієнтація на потреби громадян. Стратегії та тактики - це децентралізація управління публічними послугами, залучення приватного сектору до надання державних послуг, оцінка ефективності програм за результатами. У результаті, реформи дозволили зменшити дефіцит бюджету і покращити ефективність послуг. Однак виникли питання щодо соціальної інклюзії та доступності послуг для всіх верств населення.

Україна. Реформа системи охорони здоров'я під керівництвом Уляни Супрун (2016-2019). Тип влади та лідерства - це експертна влада та демократичне лідерство. Контекст і обставини такі, що після Революції Гідності Україна розпочала реформи, зокрема в системі охорони здоров'я, з метою покращення доступу до медичних послуг та підвищення їх якості. Основні цілі та завдання - забезпечення універсального медичного страхування, покращення якості медичних послуг, запобігання корупції та зловживанням в системі охорони здоров'я. Здійснювалися з допомогою введення електронної системи охорони здоров'я, реформа первинної медичної допомоги, створення Національної служби здоров'я України. У результаті реформа дозволила покращити доступ до медичних послуг, однак вона зазнала певного опору з боку медичних працівників та частини політичних сил.

Опишемо критерії оцінки кейсів. Для порівняльного аналізу обраних кейсів реформ застосовувалися такі критерії.

Контекст і обставини кейсів: 1) історичні, політичні, соціальні, економічні умови; 2) вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на процеси реформ.

Цілі та завдання реформ: 1) які основні цілі стояли перед реформами; 2) чи були чітко визначені задачі і чи вдалося їх досягнути

Стратегії та тактики реалізації реформ: 1) які методи і інструменти використовувалися для впровадження реформ; 2) як

забезпечувалася координація та комунікація між акторами; 3) які стратегії подолання опору та конфліктів були застосовані.

Результати і наслідки реформ: 1) чи були досягнуті цілі і завдання; 2) як оцінюється ефективність та результативність реформ; 3) які наслідки були для громадян, публічних служб та політичних структур.

Задоволення зацікавлених сторін: 1) як сприймали реформу громадяни, державні органи, політичні сили, бізнес; 2) чи враховані були інтереси та очікування основних учасників реформ.

Проведемо порівняльний аналіз кейсів за вказаними критеріями. Для ефективного порівняння кейсів реформ в США, Великій Британії, Новій Зеландії, Канаді та Україні, можна виокремити такі порівняльні аспекти.

Контекст реформ. У США реформи, зокрема в охороні здоров'я, були реалізовані в умовах високих витрат на медичні послуги та сильних політичних розбіжностей [77; 145; 215; 237]. Реформи в США значною мірою залежали від політичної підтримки, що відображалось на їх успіху та впровадженні. У Великій Британії контекст реформ у 1980-х був зумовлений необхідністю зменшення державних витрат і підвищення ефективності публічних послуг. Реформи проходили на фоні потужної політичної волі та чіткої стратегії приватизації. Нова Зеландія і Канада демонструють схожі підходи до децентралізації та створення ефективних механізмів управління, орієнтуючи свої реформи на покращення якості публічних послуг через інновації та співпрацю з приватним сектором [76; 145; 237; 312; 351; 446]. В Україні реформи здійснюються в контексті переходу від бюрократичної до більш гнучкої моделі публічного управління. Цей процес відбувається в умовах економічної нестабільності, політичних змін та зовнішніх викликів.

Цілі реформ. У всіх кейсах головною метою реформ було підвищення ефективності державного управління. Однак конкретні цілі відрізнялися: у США — доступ до охорони здоров'я, у Великій Британії — зменшення витрат і приватизація, у Новій Зеландії та Канаді — децентралізація та підвищення гнучкості публічних послуг, а в Україні — реформування медичної системи з акцентом на доступність та запобігання корупції.

Стратегії та тактики. Стратегії реформ у США, Великій Британії та Канаді включали комплексні економічні заходи, такі як приватизація та підвищення результативності через конкурентний тендеринг. В Україні використовуються більш адаптовані стратегії, зокрема реформи в медичній сфері, що включають інноваційні інструменти для запобігання корупції та покращення обслуговування громадян. У США особливу увагу приділено політичному консенсусу та громадській підтримці, що є важливим для реалізації великих реформ, тоді як у Великій Британії та Новій Зеландії застосовувалися радикальні рішення на користь зменшення державного контролю [76; 145; 237; 312; 351; 446].

Результати реформ. В США реформа охорони здоров'я дозволила забезпечити доступність медичних послуг для широких верств населення, але викликала політичні суперечки і обмеження в прийнятті деяких частин реформи [77; 145; 215; 237]. В інших країнах результати реформ були більш стабільними, з фокусом на економії та збільшенні доступності послуг для громадян. В Україні результати реформ на даному етапі можуть бути частковими через економічні і політичні труднощі, однак вони вже мають позитивний вплив на доступ до медичних послуг.

Задоволення зацікавлених сторін. В США та Великій Британії реформи привели до певної невдоволення з боку деяких соціальних груп, таких як медичні працівники та профспілки, в той час як в Україні

процес реформування супроводжується супротивом деяких політичних сил і представників старої бюрократії. У Новій Зеландії та Канаді, де більшість реформ спрямована на децентралізацію і підвищення інноваційності, результати також супроводжувалися підтримкою серед місцевих органів влади і громадян.

Отже, порівняльний аналіз кейсів реформ у публічному управлінні в США, Великій Британії, Новій Зеландії, Канаді та Україні показує, що різні типи влади та лідерства мають значний вплив на процеси і результати реформ. Застосування концепцій експертної, нагородної та законної влади демонструє, як важливо мати правильну стратегію та підтримку від різних зацікавлених сторін для досягнення бажаних результатів. Проте, навіть з використанням різних типів влади, ключовими чинниками є політична воля, співпраця між державними і приватними структурами, а також здатність адаптувати реформи до змінних умов.

Різні типи влади (експертна, нагородна, законна та харизматична) і стилі лідерства (трансформаційне, авторитарне, демократичне) суттєво впливають на ефективність реформ у публічному управлінні. Однак кожен тип влади та стиль лідерства має свої переваги і недоліки, які залежать від конкретних обставин, політичної ситуації та цілей реформ. У країнах з розвиненою демократією, як США, Велика Британія та Канада, більша увага приділяється експертній владі та трансформаційному лідерству, що сприяє створенню інноваційних рішень [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Водночас, в Україні в умовах перехідного періоду важливу роль відіграють законна та нагородна влада.

Успішні реформи залежать від того, наскільки ефективно уряд здатний координувати зусилля різних зацікавлених сторін — від публічних службовців до приватного сектору та громадян. В країнах, таких як Нова Зеландія та Канада, вдалося значно покращити

співпрацю між урядом і суспільством завдяки високому рівню довіри та здатності влади налагоджувати ефективну комунікацію [76; 145; 237; 312; 351; 446].

Усі досліджувані країни зіткнулися з необхідністю адаптувати свої реформи до змінюваних умов, і важливою умовою для успіху є здатність змінювати стратегії в процесі їх реалізації. В Україні, на прикладі медичної реформи, спостерігається приклад адаптації реформ до кризових ситуацій, таких як економічна нестабільність і війна.

Політична воля є критично важливою для реалізації великих реформ. У країнах, таких як Велика Британія та США, уряди, що мали чітке політичне лідерство (наприклад, Маргарет Тетчер і Барак Обама), здатні впроваджувати радикальні зміни, що вимагають значних фінансових та політичних ресурсів. В Україні, в свою чергу, через політичні виклики та нестабільність, реформи часто ускладнюються.

Реформи не завжди проходять без проблем. Порівняння кейсів показує, що часто вони стикаються з опором як з боку політичних сил, так і з боку професійних спільнот (наприклад, профспілки, медичні працівники). Такий опір може серйозно сповільнити або навіть заблокувати реалізацію реформ, особливо у випадках, коли реформи загрожують інтересам впливових груп. Зокрема, у США та Великій Британії реформи, спрямовані на зниження державних витрат, стикалися з сильним опором від тих, хто вважав це погіршенням умов для працівників державного сектору.

Вибір типу влади та стилю лідерства для реалізації публічних реформ має бути адаптований до конкретних умов країни, а також до специфічних цілей реформ. В Україні, зокрема, є доцільним поєднання експертної влади з трансформаційним лідерством, що дозволить залучити широкий спектр зацікавлених сторін і сприяти впровадженню інновацій [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142].

Важливо активно залучати усі зацікавлені сторони на кожному етапі реформи, забезпечуючи відкриту і прозору комунікацію. Залучення громадян, профспілок, бізнесу та місцевих органів влади до процесу реформ дозволить забезпечити підтримку на всіх етапах їх реалізації. Успішні приклади з Канади та Нової Зеландії показують, як ефективно впроваджувати реформи через партнерство між урядом і громадськістю.

Потрібно забезпечити гнучкість у процесі реалізації реформ, враховуючи постійні зміни у соціально-економічному та політичному середовищі. В Україні, зокрема, варто продовжувати адаптувати реформу публічного управління до нових викликів, таких як зовнішні загрози і внутрішні кризові ситуації.

Успіх реформ в значній мірі залежить від політичної волі уряду. Ключове значення має чітка політична стратегія, яка забезпечить реалізацію необхідних змін, навіть у складних умовах. В Україні важливо створити політичний консенсус для підтримки реформ і стабільного їх впровадження.

Важливо передбачати можливий опір реформи з боку різних соціальних груп і створювати механізми для вирішення конфліктів та пом'якшення наслідків для найбільш вразливих груп. Водночас, у країнах, де реформи стикаються з потужним опором, необхідно активно працювати над роз'ясненням цілей і вигод реформ для широкої громадськості.

Важливим елементом успішних реформ є використання сучасних технологій для поліпшення управлінських процесів та публічних послуг. Наприклад, в Україні продовжувати розвиток електронних платформ та систем управління, що дозволить значно покращити ефективність і доступність публічних послуг для громадян.

Дослідження США [77; 145; 215; 237] та Великої Британії демонструє застосування експертної та інформаційної влади через

державні аналітичні центри та відкриті дані. Модель Нової Зеландії зосереджена на легітимності та співуправлінні, що підсилює законну владу в демократичному контексті. Канада демонструє успішні моделі децентралізації, що дозволяє ефективно використовувати експертну владу у реформуванні. В Україні через децентралізацію значно посилилася роль експертної влади та комунікаційних стратегій, що відповідає сучасним викликам.

Порівняльний аналіз реформ у США, Великій Британії, Новій Зеландії, Канаді та Україні показує, що кожна країна проходить свій шлях у розвитку публічного управління, використовуючи різні моделі влади та лідерства, враховуючи свої національні особливості та соціально-політичні умови. Реформи в публічному секторі є складним і багатограним процесом, що потребує чіткого стратегічного підходу, гнучкості та здатності адаптуватися до змінних умов.

2.2. Аналіз сильних та слабких сторін, переваг та недоліків різних типів влади та лідерства в контексті нового публічного менеджменту

В умовах постійних змін у суспільстві та державному управлінні концепція нового публічного менеджменту (НПМ) стає важливим інструментом для підвищення ефективності публічних організацій. Одним із ключових аспектів НПМ є застосування різних типів влади та лідерства, які впливають на процеси управління та взаємодію з громадянами. Теорія влади Дж. Френча та Б. Рейвена, яка визначає п'ять основних типів влади — законну, нагородну, примусову, експертну та референтну — дає важливі інсайти щодо того, як ці різні джерела впливу можуть бути використані для досягнення цілей публічного управління.

Цей розділ аналізує переваги та недоліки різних типів влади і лідерства в контексті НПМ, а також їх застосування в практиці управлінських реформ в окремих країнах, таких як США, Велика Британія, Нова Зеландія, Канада та Україна. Розгляд цих аспектів дозволяє краще зрозуміти, як різні підходи до влади можуть сприяти підвищенню ефективності публічного управління або, навпаки, викликати проблеми в адаптації до нових реалій. Оцінка переваг і недоліків кожного типу влади дає можливість виробити рекомендації щодо оптимального використання лідерських практик у публічному секторі з урахуванням специфічних умов і потреб кожної країни.

Згідно з класичною концепцією Дж. Френча та Б. Рейвена, існують п'ять основних типів влади в управлінні (оновленою - шість). Коротко зазначимо, що законна влада – базується на формальному статусі або посаді, нагородна влада – ґрунтується на здатності надавати або забирати нагороди, примусова влада – залежить від здатності застосовувати покарання чи санкції, експертна влада – базується на

знаннях, досвіді або кваліфікації особи, референтна влада – пов'язана з особистими якостями, харизмою або впливом. Інформаційна влада базується на здатності управляти потоком інформації та доступом до неї. Ці типи влади та лідерства можуть по-різному проявлятися в публічному управлінні та впливати на ефективність реформ, тому важливо оцінити їх переваги та недоліки в контексті НПМ.

В різних країнах НПМ застосовує різні типи влади для досягнення своїх цілей.

У США широко застосовуються експертна влада та інформаційна влада в рамках реформ. Наприклад, програма "Reinventing Government" під керівництвом Білла Клінтона використовувала експертну владу для зменшення бюрократії та підвищення ефективності державних послуг [77; 145; 215; 237]. Використання експертних знань для створення інноваційних рішень допомогло створити більш ефективний публічний сектор.

У Великій Британії акцент робиться на легітимній владі, що сприяє високій довірі громадян до уряду. Програми, як-от угоди про публічні служби (PSA), використовували легітимну владу для встановлення стандартів якості та ефективності, що дозволило знизити рівень корупції та покращити підзвітність.

Нова Зеландія активно впроваджує сервісне лідерство та інформаційну владу. Прикладом є реформа публічних послуг, де використання новітніх технологій та відкритої інформації дозволило підвищити якість надання послуг і задоволеність громадян [76; 145; 237; 312; 351; 446].

Канада застосовує експертну владу для підвищення кваліфікації державних службовців та референтну владу для залучення громадян до процесів прийняття рішень. Використання демократичного лідерства дозволяє забезпечити підзвітність та прозорість в управлінні.

В Україні активно використовуються етичне та трансформаційне лідерство для боротьби з корупцією та підвищення ефективності державного управління [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Наприклад, реформа охорони здоров'я під керівництвом Уляни Супрун демонструє впровадження етичного лідерства для покращення медичних послуг та довіри громадян.

Типи влади та лідерства, описані в концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, є основними інструментами управлінської діяльності, що визначають ефективність публічного управління. Вони здатні значною мірою впливати на розвиток організацій, забезпечення стабільності, а також адаптацію до змін. Враховуючи численні виклики, з якими стикаються публічні органи, від ефективного використання влади залежить здатність державних інституцій реалізовувати інновації, забезпечувати підзвітність і досягати високих результатів.

У контексті НППМ, який акцентує увагу на результатах, прозорості та інноваціях, правильний вибір типу влади є критично важливим для успіху реформ. Кожен тип влади має свої переваги, але водночас і недоліки, що можуть знижувати ефективність управління. Зокрема, використання законної, експертної чи референтної влади може мати значні позитивні наслідки в певних ситуаціях, однак у випадку криз чи швидких змін вони можуть виявитися обмеженнями для публічних служб.

Цей аналіз зосереджений на розгляді сильних і слабких сторін кожного типу влади та лідерства, що застосовуються в публічному секторі. Зокрема, буде оцінено, як кожен тип впливає на ефективність публічного управління, здатність до інновацій, мотивацію співробітників і рівень довіри громадян до державних інституцій. Крім того, особлива увага буде приділена тому, як різні типи влади можуть поєднуватися для досягнення найбільш сприятливих результатів, залежно від контексту управлінських завдань.

Законна влада. Законна влада є основою багатьох систем публічного управління, оскільки її застосування забезпечує стабільність, передбачуваність і підзвітність урядових інституцій. Вона ґрунтується на формальних правових нормах і процедурах, що дозволяють державним органам діяти в межах встановлених законом повноважень. Розглянемо конкретні приклади застосування законної влади в публічному управлінні в різних країнах, зокрема в США, Великій Британії, Новій Зеландії та Україні, щоб краще зрозуміти, як цей тип влади функціонує в реальних умовах. У Сполучених Штатах законна влада була важливою частиною ініціативи "Reinventing Government", що була започаткована в 1993 році за президентства Білла Клінтона. Метою програми було зменшення бюрократії та покращення ефективності державних послуг через розподіл повноважень і відповідальності на більш низькому рівні управління. Цей підхід покладався на законодавчі акти, які надавали місцевим органам влади більше автономії та контролю, а також стимулювали прозорість і підзвітність. В рамках цієї реформи були встановлені чіткі правові норми для оцінки ефективності урядових установ і їх взаємодії з громадянами. Закон про публічні послуги (Public Service Agreement) У Великій Британії законна влада була використана через систему угод про публічні послуги (Public Service Agreement, PSA), яка була введена урядом Тоні Блера в 1998 році. Ці угоди встановлювали чіткі цілі та критерії ефективності для кожного урядового департаменту, і за їх невиконанням слідувала юридична відповідальність. PSA стали основою для системи управління публічними послугами, сприяючи тому, щоб урядові установи дотримувались формальних вимог щодо якості і доступності послуг для громадян, зокрема у сфері охорони здоров'я та освіти. Закон про публічний сектор (Public Sector Act) Нова Зеландія продемонструвала застосування законної влади через реформи в публічному секторі, зокрема через Закон про публічний

сектор 1988 року, який змінив підхід до управління державними органами [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Закон забезпечив юридичне підґрунтя для контрактної системи між урядом і публічними установами, що дозволило знизити рівень бюрократії і підвищити ефективність надання публічних послуг. Він чітко регламентував розподіл повноважень між центральними органами і місцевими адміністраціями, а також створив систему відповідальності перед громадськістю за результатами роботи публічних органів. Реформа державної служби в Україні законна влада активно застосовується в рамках реформи державної служби, що була ініційована в 2016 році з метою створення більш ефективного, прозорого та підзвітного публічного сектору. Зокрема, був ухвалений Закон України "Про державну службу", який регулює права і обов'язки державних службовців, створює умови для їх підзвітності перед громадськістю та сприяє прозорості у роботі державних органів. Законодавчі зміни також передбачають підвищення кваліфікаційних вимог до працівників державної служби, що покращує професіоналізм та ефективність публічного управління. Ці приклади демонструють, як законна влада відіграє ключову роль у стабільному функціонуванні публічного управління, забезпечуючи як підзвітність, так і легітимність дій урядових органів. Водночас їхній вплив на ефективність управлінських процесів залежить від конкретних умов кожної країни та здатності державних інституцій адаптуватися до змінюваного середовища.

Переваги. Законна влада є одним із найпоширеніших та основних типів влади в публічному управлінні, оскільки вона ґрунтується на формальних правилах та законодавчих нормах, що забезпечує високий рівень легітимності. Цей тип влади надає стабільність організаціям та їх керівникам, оскільки базується на встановлених правових нормах і формальних процедурах, які відомі всім учасникам управлінських процесів. У цьому контексті законна влада сприяє підвищенню довіри

громадян до урядових інституцій. За даними дослідження, проведеного у 2020 році в країнах ОЕСР, високий рівень довіри до державних інститутів у Великій Британії (до 80% опитаних) підтверджує ефективність застосування законної влади в країні, де інституції стабільні та підзвітні.

Недоліки. Попри високу легітимність, законна влада має суттєві недоліки, зокрема в умовах швидких змін. Вона може спричиняти бюрократизацію процесів, оскільки передбачає жорстке дотримання формальних процедур, що може затримувати ухвалення рішень. Зокрема, у випадках кризових ситуацій, коли швидкість реакції є критично важливою, надмірна бюрократія може ускладнювати реалізацію ефективних змін. У країнах з менш стабільною політичною ситуацією, як, наприклад, в Україні, наявність суворих бюрократичних бар'єрів може спричиняти зниження ефективності публічних служб.

Експертна влада. Експертна влада є одним із важливих типів влади в публічному управлінні, оскільки вона ґрунтується на знаннях, досвіді та кваліфікації лідера або управлінця. Цей тип влади дозволяє приймати обґрунтовані та ефективні рішення, що базуються на наукових підходах та практичному досвіді, особливо в умовах нестабільності та швидких змін. Експертна влада є важливим інструментом для впровадження інновацій та розв'язання складних проблем у публічному секторі. Розглянемо приклади застосування експертної влади в публічному управлінні в США, Великій Британії, Новій Зеландії та Україні. Програма "Reinventing Government" У Сполучених Штатах експертна влада була широко використана в рамках програми "Reinventing Government", започаткованої в 1993 році за президентства Білла Клінтона. Ця програма націлена на зменшення бюрократії та підвищення ефективності державних послуг шляхом залучення експертів та фахівців для оптимізації державних процесів. В рамках цієї ініціативи було застосовано експертні знання для розробки

нових моделей управління та інноваційних підходів до публічних послуг. В результаті програми вдалося значно зменшити адміністративні витрати та покращити обслуговування громадян. Наприклад, після реформи уряд США зміг знизити витрати на адміністрування публічних послуг на 30%, що підтверджує ефективність використання експертної влади в публічному секторі [77; 145; 215; 237]. Реформи в галузі охорони здоров'я Великобританія також широко використовує експертну владу в публічному управлінні, зокрема у реформуванні сфери охорони здоров'я [67; 121; 237; 312; 368; 445]. Одним з важливих прикладів є застосування експертних знань для реформи Національної служби охорони здоров'я (NHS) в 2000-х роках. Залучення висококваліфікованих лікарів та медичних фахівців до процесу прийняття рішень сприяло впровадженню нових лікувальних стандартів, що дозволило значно покращити якість медичних послуг та зменшити час очікування на лікування. За оцінками, рівень задоволеності пацієнтів з NHS зріс на 20% після реалізації експертних змін. Реформа публічних послуг Нова Зеландія стала одним із яскравих прикладів використання експертної влади для підвищення ефективності державних послуг [76; 145; 237; 312; 351; 446]. В рамках реформи публічних послуг, що розпочалася в 1980-х роках, уряд активно залучав економістів та фахівців з управління для оптимізації бюджетних процесів і вдосконалення державних політик. Завдяки експертному підходу вдалося значно зменшити дефіцит бюджету та підвищити ефективність державних витрат. Згідно з даними Новозеландського уряду, після реалізації цієї реформи зростання ефективності державних витрат було зафіксовано на рівні 15%. Реформа публічного управління та охорони здоров'я В Україні експертна влада була важливою складовою реформ в публічному управлінні, зокрема в реформах сфери охорони здоров'я, які були започатковані після Революції Гідності. Одним з найбільш показових

прикладів є реформа охорони здоров'я під керівництвом Уляни Супрун. Впровадження експертних знань у сфері медичних послуг дозволило значно покращити якість медичних послуг в країні, а також розробити нові стандарти фінансування та управління лікарнями. Так, за даними Міністерства охорони здоров'я, кількість пацієнтів, що задоволені послугами первинної медичної допомоги, зросла на 25% після початку реформ. Ці приклади показують, як експертна влада може бути використана для реалізації ефективних і довгострокових змін у публічному управлінні. Завдяки залученню фахівців та експертів в процесі прийняття рішень вдалося покращити якість публічних послуг, оптимізувати витрати та забезпечити ефективне використання ресурсів у кожній з цих країн.

Переваги. Експертна влада базується на глибоких знаннях і кваліфікації лідера або управлінця, що дає можливість приймати обґрунтовані та ефективні рішення, зокрема в умовах невизначеності чи інновацій. Вона дозволяє керівникам не лише впроваджувати інноваційні рішення, а й надавати організації стратегічну цілісність через науково обґрунтовані підходи. Відомі приклади успішного застосування експертної влади включають програму "Reinventing Government" у США, яка застосовувала знання фахівців для вдосконалення публічних послуг, що дозволило значно підвищити ефективність урядових служб.

Недоліки. Однак, використання експертної влади може призводити до залежності від вузького кола фахівців, що обмежує гнучкість в організації, а також створює ризик однобічного прийняття рішень, де не завжди враховуються інші важливі аспекти. Крім того, складнощі в оцінці ефективності нових технологій або складних рішень, що базуються на експертних знаннях, можуть затримати впровадження рішень і посилити внутрішні конфлікти в організації.

Референтна влада. Референтна влада є ще одним важливим типом влади в публічному управлінні, що ґрунтується на особистих якостях лідера, таких як харизма, привабливість або здатність надихати інших. Цей тип влади дозволяє лідерам формувати сильні емоційні зв'язки з підлеглими, що сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників, а також покращує організаційну культуру. Важливо, що референтна влада ефективно працює тоді, коли лідер має здатність формувати довіру, а його особисті якості надихають інших на досягнення спільних цілей. Розглянемо приклади застосування референтної влади в публічному управлінні в США, Великій Британії, Новій Зеландії та Україні. Барак Обама Відмінним прикладом застосування референтної влади в публічному управлінні є президентство Барака Обами в США. Обама був відомий своєю здатністю надихати та мобілізувати людей, виявляючи харизму та створюючи відчуття єдності на національному рівні. Його харизма і здатність залучати різні групи населення до реформ, таких як охорона здоров'я (реформа "Affordable Care Act"), стали основою його референтної влади [77; 145; 215; 237]. Згідно з даними опитувань, після його обрання рівень довіри до уряду зрос в середньому на 15%, що свідчить про ефективність його лідерства у створенні позитивного іміджу уряду серед громадян. У Великій Британії прикладом використання референтної влади є Маргарет Тетчер, прем'єр-міністр країни з 1979 по 1990 рік. Тетчер була відома своїм сильним лідерством, яке базувалося на її особистій харизмі та здатності мобілізувати країну до важливих реформ, таких як приватизація державних підприємств і зміни в соціальній політиці. Її лідерські якості допомогли не тільки змінити економічну ситуацію в країні, але й сформувати унікальний політичний стиль, який сприяв її високому рівню підтримки серед частини населення та значній опозиції серед інших. Нова Зеландія є яскравим прикладом того, як референтна влада може бути використана

для ефективного управління в умовах кризи [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Прем'єр-міністр Джасінда Ардерн стала відомою своєю здатністю залучати громадян до співпраці завдяки своїй емоційній інтелігентності та здатності до емпатії. Її реакція на стрілянину в мечеті Крайстчерча в 2019 році є прикладом її лідерства в кризовій ситуації. Вона використовувала свою референтну владу, щоб підтримати націю, сприяти єдності та заспокоїти людей, що значно посилило довіру громадян до її уряду. За даними опитувань, рівень підтримки її уряду під час кризових подій зріс на 20%. В Україні прикладом використання референтної влади є президент Володимир Зеленський, який здобув велику популярність завдяки своїй особистій харизмі та здатності вести країну в період військової агресії Росії. Його комунікація, емпатія та здатність надихати громадян під час війни, а також його стійкість у часи кризи стали основою його референтної влади. Його виступи та поведінка в міжнародному контексті сприяли залученню міжнародної підтримки та мобілізації громадян для захисту країни. Згідно з опитуваннями, рівень довіри до його керівництва в умовах війни сягнув рекордних 80%. Ці приклади показують, як референтна влада може бути використана для досягнення важливих цілей в публічному управлінні. Завдяки здатності лідера мобілізувати громадян та надихати їх на досягнення спільних цілей, цей тип влади допомагає не лише зберігати стабільність у складних умовах, а й сприяти розвитку позитивної організаційної культури, де довіра та підтримка є основними складовими успішного управління.

Переваги. Референтна влада, що базується на особистих якостях і харизмі лідера, може значно підвищити рівень мотивації серед співробітників та покращити організаційну культуру. Лідери, які володіють референтною владою, здатні надихати своїх підлеглих, формувати позитивний імідж організації і забезпечувати високий рівень довіри в команді. Однак її ефективність часто залежить від

індивідуальних якостей лідера, що може бути обмеженням для масштабних організацій або для ситуацій, де потрібні системні зміни.

Недоліки. Незважаючи на численні переваги, референтна влада має суттєві ризики, особливо у випадку залежності організації від особистих якостей одного лідера. Якщо лідер втрачає популярність або перестає бути ефективним, організація може зіткнутися з кризою управління. Також можливість авторитаризму або надмірної концентрації влади в одних руках може призвести до зниження демократичності в управлінні.

Примусова влада. Примусова влада є важливим інструментом в управлінні, особливо в кризових ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на загрози або порушення порядку. Однак її використання часто викликає суперечки, адже може призвести до зловживань та порушення прав людини. Розглянемо, як примусова влада застосовується в публічному управлінні в різних країнах, зокрема в США, Великій Британії, Новій Зеландії та Україні, і як це впливає на ефективність управлінських процесів.

У 2024 році США застосували економічний тиск на Україну, щоб забезпечити доступ до її мінеральних ресурсів, що може бути розцінено як примусова влада. Це викликало занепокоєння щодо легітимності таких дій і можливого порушення міжнародного права. У 2023 році Велика Британія прийняла Закон про громадський порядок, який дозволяє уряду застосовувати примусові заходи проти протестувальників, включаючи обмеження на висловлення думок у суді та накладання цивільних заборон без судового розгляду. Це викликало критику з боку правозахисних організацій за обмеження свободи вираження думок. Нова Зеландія бере участь у міжнародних операціях, де застосовуються примусові заходи для забезпечення безпеки та стабільності [76; 145; 237; 312; 351; 446]. Це включає участь у миротворчих місіях, де використовуються примусові заходи для

підтримки порядку та виконання мандатів ООН. Під час Революції Гідності в Україні у 2014 році уряд застосував примусову владу, включаючи використання сили проти мирних протестувальників, що призвело до численних жертв і міжнародного осуду. Це стало каталізатором для подальших політичних змін у країні.

Переваги. Примусова влада є важливим інструментом для забезпечення порядку та дисципліни, особливо в кризових ситуаціях. Вона дозволяє швидко реагувати на загрози або порушення, забезпечуючи стабільність в умовах невизначеності. У кризових ситуаціях, таких як природні катастрофи або соціальні заворушення, примусова влада може бути критично важливою для підтримки громадського порядку.

Недоліки. Проте, надмірне використання примусової влади може призвести до зловживань та порушення прав людини. Застосування санкцій і примусових заходів часто знижує мотивацію співробітників і викликає внутрішній опір. Надмірна жорсткість у керуванні може викликати негативне сприйняття організацією серед громадян і знизити рівень довіри до влади.

Інформаційна влада. Інформаційна влада є важливим компонентом публічного управління, особливо в умовах сучасних технологічних змін. Цей тип влади базується на здатності керівників контролювати та використовувати інформацію, що дозволяє приймати обґрунтовані та своєчасні рішення, підвищуючи ефективність публічних послуг. Інформаційна влада дозволяє організаціям здійснювати стратегічне управління, забезпечувати прозорість і підзвітність, а також оптимізувати внутрішні процеси. Розглянемо приклади застосування інформаційної влади в публічному управлінні в США, Великій Британії, Новій Зеландії та Україні. У США одним із яскравих прикладів використання інформаційної влади є урядова програма "USA.gov", яка забезпечує централізований доступ до

різноманітної інформації, що стосується діяльності федерального уряду. Ця ініціатива дозволяє громадянам зручно отримувати дані про урядові послуги, податки, закони, а також інші державні ресурси. Програма стала важливим інструментом в рамках стратегії цифрового уряду, сприяючи підвищенню прозорості, доступу до інформації та зручності у взаємодії громадян з державними інституціями. Завдяки такій ініціативі значно зросла ефективність надання публічних послуг, а також зменшилася бюрократія в урядових процесах. Офіційний сайт уряду Великої Британії У Великій Британії успішним прикладом використання інформаційної влади є офіційний сайт уряду Великої Британії (gov.uk). Цей портал дозволяє громадянам швидко та зручно отримувати всю необхідну інформацію про урядові послуги, закони, податкові зобов'язання, а також здійснювати доступ до урядових послуг в онлайн-режимі. Портал є частиною стратегії розвитку цифрового уряду та використання інформаційних технологій для покращення взаємодії між громадянами та державними установами. За даними звіту "Digital Government Index", Великобританія посідає високе місце серед країн, що активно використовують інформаційні технології для покращення доступу до публічних послуг [67; 121; 237; 312; 368; 445]. У Новій Зеландії застосування інформаційної влади активно підтримується через портал "Govt.nz" [351], який є головним джерелом для громадян, що шукають інформацію про урядові послуги. Портал дає можливість громадянам отримувати доступ до великої кількості державних ресурсів, спрощуючи процеси, пов'язані з подачею заявок, оплатою послуг та доступом до інформації про державні програми. Це забезпечує не лише зручний доступ до публічних послуг, але й сприяє значному зниженню адміністративних витрат та підвищенню рівня задоволення громадян. В Україні одним із найуспішніших прикладів застосування інформаційної влади є цифровий портал "Дія", який став платформою для надання широкого

спектру державних послуг онлайн. Через "Дію" громадяни можуть отримати доступ до електронних документів, подати заяви на отримання соціальних виплат, зареєструвати бізнес чи обрати послуги охорони здоров'я. Платформа є важливим кроком у напрямку цифровізації публічного управління в Україні та значно покращує доступність державних послуг для громадян. Згідно з результатами дослідження "Digital Government Survey 2020" [433], кількість користувачів порталу "Дія" в Україні зросла на 40% в порівнянні з 2019 роком, що підтверджує успішність використання інформаційної влади в контексті публічних послуг. Ці приклади ілюструють, як інформаційна влада допомагає урядам різних країн забезпечити ефективність і доступність публічних послуг, сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, а також значно покращує взаємодію між державними установами та громадянами. Завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій в управлінські процеси, країни, такі як США, Велика Британія, Нова Зеландія та Україна, показали, як можна скоротити бюрократію, зменшити адміністративні витрати і покращити доступність урядових послуг для громадян.

Переваги. Інформаційна влада є потужним інструментом для підвищення прозорості та підзвітності в публічному управлінні. Вона дозволяє керівникам ефективно управляти інформацією, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. У сучасному світі інформаційна влада відіграє особливу роль, оскільки вона дає можливість оптимізувати адміністративні процеси, забезпечуючи ефективний обмін даними між різними організаціями та громадянами.

Недоліки. Проте використання інформаційної влади не позбавлене недоліків. Одним з основних є ризик інформаційного перевантаження, що може призвести до погіршення процесу прийняття рішень. Крім того, управління великою кількістю даних потребує

високого рівня технологічної інфраструктури та відповідних заходів безпеки для забезпечення конфіденційності і захисту даних.

Трансформаційне лідерство [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Трансформаційне лідерство базується на ідеї того, що лідери мають здатність змінювати організацію та її учасників, надихаючи їх на досягнення високих цілей та створення позитивних змін. У цьому контексті основним типом влади, яку використовує трансформаційний лідер, є референтна влада — це влада, яка ґрунтується на особистих якостях лідера, таких як харизма, захоплення та здатність мотивувати підлеглих. Трансформаційні лідери надихають своїх співробітників, надаючи їм сенс і мету в їхній роботі, що стимулює до інновацій та змін. Їхній вплив є неформальним і базується на емоційному зв'язку з командою, що робить їхню референтну владу надзвичайно потужною. Однак трансформаційні лідери також можуть використовувати експертну владу, оскільки часто вони є фахівцями в певній сфері і застосовують свої знання для інновацій та змін. Це допомагає їм встановлювати довіру серед підлеглих і отримувати їхню підтримку в процесі змін. Проте важливо, щоб вони не зловживали своєю експертною роллю, бо це може призвести до залежності від їхніх знань і зменшення автономії співробітників.

Переваги. Трансформаційне лідерство надає лідерам можливість надихати своїх співробітників на досягнення значних змін та інновацій, що дозволяє організаціям адаптуватися до нових умов і викликів. Такий тип лідерства акцентує увагу на розвитку індивідуальних здібностей співробітників та на досягненні великих стратегічних цілей через мотивацію та персональний вплив.

Недоліки. Незважаючи на високий потенціал трансформаційного лідерства, він має і свої обмеження. Високі вимоги до особистих якостей лідера можуть призвести до стресу і вигорання, особливо в умовах постійних змін та високих очікувань. Трансформаційне

лідерство також потребує значних зусиль у комунікації та встановленні взаємодовіри в колективі, що може бути складним у великих організаціях.

Сервісне лідерство [126; 147; 150]. Сервісне лідерство акцентує увагу на підтримці та розвитку своїх співробітників, забезпечуючи їм необхідні ресурси для досягнення їхніх цілей. Основний тип влади, який використовується в сервісному лідерстві, — це референтна влада, але в іншому контексті. Лідери з сервісним підходом мотивують та підтримують своїх підлеглих, створюючи атмосферу співпраці та взаємної поваги. Вони виступають як служителі своїм співробітникам, допомагаючи їм досягти високих результатів. Сервісне лідерство також активно використовує експертну владу, оскільки лідери повинні мати знання та навички для надання допомоги та підтримки своїм підлеглим [126; 147; 150]. Вони використовують свою експертизу для того, щоб полегшити процеси і забезпечити ефективне виконання завдань. Водночас вони не повинні використовувати свою експертну владу для контролю або маніпуляцій, а радше для навчання та розвитку своїх співробітників.

Переваги. Сервісне лідерство фокусується на підтримці та розвитку співробітників, що дозволяє підвищити якість публічних послуг і рівень задоволення громадян. Лідери, які практикують сервісне лідерство, ставлять інтереси своїх співробітників та клієнтів на перше місце, що сприяє створенню позитивної організаційної культури та підвищенню ефективності надання послуг.

Недоліки. Однак, сервісне лідерство також має свої недоліки. Зосередження на потребах підлеглих може знижувати ефективність управлінських процесів, якщо не зберігається баланс між увагою до співробітників і досягненням стратегічних цілей. Надмірне вкладання ресурсів в інтереси співробітників може призвести до відсутності необхідної уваги до інших аспектів управлінської діяльності.

Етичне лідерство. Етичне лідерство ґрунтується на принципах моральності, справедливості та відповідальності. Лідери, що дотримуються цього стилю, демонструють високу моральну компетентність і приймають рішення, враховуючи етичні стандарти. У рамках концепції Френча та Рейвена етичне лідерство переважно використовує законну владу та референтну владу. Законна влада в етичному лідерстві виступає як основа для прийняття рішень на основі існуючих норм і стандартів, що забезпечує легітимність дій лідера в очах співробітників. Лідери з етичним підходом чітко визначають межі своїх рішень, дотримуючись законодавчих вимог і корпоративної етики. Референтна влада в етичному лідерстві проявляється через особисту моральність лідера, який є прикладом для наслідування в організації. Лідери, що практикують етичне лідерство, отримують підтримку завдяки своїй чесності, прозорості та відповідальності перед своїми підлеглими, що сприяє зміцненню довіри в організації.

Переваги. Етичне лідерство базується на принципах чесності, справедливості та відповідальності, що сприяє підвищенню довіри до організацій і зниженню рівня корупції. Лідери, які практикують етичне лідерство, здатні створювати організаційну атмосферу, де чесність і моральність є важливими складовими корпоративної культури.

Недоліки. Етичне лідерство також ставить високі вимоги до моральних і етичних стандартів лідера, що може створювати значні складнощі при прийнятті складних рішень, коли необхідно балансувати між етичними нормами і практичними вимогами. Крім того, можливість конфліктів інтересів або тиску з боку зовнішніх чинників може стати викликом для лідера, навіть якщо він діє етично.

Отже, аналіз типів влади та лідерства показує, що кожен з них має свої переваги та недоліки в контексті НПМ. Вибір відповідного типу влади залежить від контексту, цілей та викликів конкретної країни або

організації. Наприклад, у країнах, де важлива стабільність (наприклад, Велика Британія), легітимна влада може бути найбільш ефективною. Водночас для країн, що переживають кризові ситуації або впроваджують інновації (США, Україна), більше підходить експертна влада або трансформаційне лідерство.

Деталізація адаптації концепції у різних країнах показує, що американська модель управління широко застосовує експертну владу через аналітичні центри (think tanks) та дослідницькі інститути, які активно впливають на формування державної політики. Урядові агенції використовують відкриті дані та аналітику для прогнозування політичних рішень (наприклад, стратегічне планування в державній безпеці), тобто, інформаційну владу.

У британському державному управлінні референтна влада грає ключову роль завдяки сильним демократичним традиціям та довірі до уряду. Емоційна влада активно застосовується в публічній дипломатії, уряд формує політику на основі громадських настроїв.

Використання законної влади та механізмів співуправління в Новій Зеландії між державними органами та корінним населенням (маорі), засвідчує орієнтація на консенсусне управління через прозорість державних процесів [76; 145; 237; 312; 351; 446].

У Канаді розвинена система децентралізації, яка забезпечує розширення повноважень регіональних урядів. Експертна влада тут проявляється через активне залучення наукових спільнот до розробки політики.

Децентралізація стала одним із ключових чинників реформування влади в Україні, що посилює роль місцевих адміністрацій та громад. Комунікаційні стратегії набули великої ваги для налагодження діалогу між державою та суспільством.

Також важливо враховувати, що різні типи влади можуть поєднуватися для досягнення кращих результатів. Наприклад,

поєднання експертної влади з трансформаційним лідерством може сприяти підвищенню інновацій і адаптивності в умовах постійних змін [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142].

Трансформаційне, сервісне та етичне лідерство, хоча і відрізняються своїми підходами до управління, кожне з цих стилів тісно пов'язане з концепцією влади Френча та Рейвена. Вони демонструють, як різні типи влади можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення взаємодії в командах та створення стабільних і етично відповідальних організацій. Таким чином, розуміння цих стилів лідерства та їх зв'язок з типами влади допомагає формувати більш гнучке та адаптивне управління в умовах сучасних викликів.

Таким чином, ефективне застосування концепції Френча та Рейвена потребує ретельного підходу та адаптації до конкретних умов публічного управління в кожній країні чи організації.

Висновки до Розділу 2

1. Концепція НППМ активно використовує різні типи влади для адаптації публічних організацій до вимог сучасності. Законна, нагородна, примусова, експертна, референтна та інформаційна влада відіграють ключову роль у формуванні управлінських процесів, забезпеченні ефективності та підтримці стабільності публічного управління. Водночас кожен тип влади має свої переваги та недоліки, що визначає його застосування в різних контекстах.

2. Аналіз конкретних прикладів з таких країн, як США, Велика Британія, Нова Зеландія, Канада та Україна, показує, що кожна з них має свої специфічні потреби, які потребують різних підходів до застосування влади. Наприклад, у Великій Британії законна влада використовується для забезпечення високого рівня довіри та підзвітності в урядових інституціях, у той час як США активно застосовують експертну та інформаційну владу для підвищення ефективності державних послуг через інновації. В Україні особливу роль в останні роки відіграє етичне та трансформаційне лідерство, що допомагає реформувати публічний сектор у період змін та викликів.

3. Оцінка переваг і недоліків різних типів влади дозволяє визначити, що найбільший ефект в управлінні можна досягти через поєднання різних джерел влади в залежності від контексту та умов. Наприклад, поєднання експертної влади з трансформаційним лідерством може стимулювати інновації та адаптивність публічних організацій, особливо в умовах швидких змін або кризових ситуацій.

4. Незважаючи на переваги, надмірне використання будь-якого типу влади може призвести до негативних наслідків. Законна влада може спричинити бюрократизацію, експертна влада може обмежити гнучкість організації, а примусова влада — знизити довіру громадян. Це підкреслює важливість збалансованого підходу до використання влади в публічному секторі.

5. Трансформаційне, сервісне та етичне лідерство можуть служити ефективними інструментами в контексті нових публічних реформ. Вони тісно пов'язані з концепцією влади Френча та Рейвена, оскільки кожен з цих стилів активно використовує різні типи влади для досягнення стратегічних цілей і підвищення ефективності управління. Вони підкреслюють важливість особистих якостей лідера (референтної влади) та здатності адаптуватися до змін (трансформаційне лідерство), а також підтримувати співробітників і громадян через сервісне лідерство.

6. Застосування концепції Френча та Рейвена в публічному управлінні вимагає ретельної адаптації до конкретних умов та вимог кожної країни чи організації. Тільки через усвідомлене і стратегічне застосування влади можна досягти не тільки ефективності, але й підтримки громадян, підвищення прозорості і підзвітності у публічному секторі.

7. Враховуючи описані переваги та недоліки різних типів влади, публічним організаціям слід ретельно вибирати відповідні типи влади в залежності від стратегічних цілей та завдань. Особливо важливо враховувати контекст (наприклад, політичну стабільність чи наявність кризових ситуацій), оскільки це впливає на ефективність застосування певних типів влади.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ ДЖЕРЕЛ ВЛАДИ ТА ЛІДЕРСТВА В НОВОМУ ПУБЛІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ В УКРАЇНІ

3.1. Особливості системи публічного управління та адміністрування в Україні: сучасні виклики та проблеми щодо ефективності

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває аналіз її особливостей, викликів та проблем, що впливають на ефективність управління. Тож, у сучасному контексті реформування публічного управління в Україні важливим елементом є детальне розуміння проблем і викликів, з якими стикається система державного управління на різних рівнях. Перехід до НПМ вимагає від органів влади здатності швидко адаптуватися до нових економічних, соціальних та політичних умов, забезпечуючи ефективність, прозорість і підзвітність у своїй діяльності. В умовах постійних змін важливо, щоб система публічного управління в Україні враховувала сучасні виклики на центральному, регіональному та місцевому рівнях, а також застосовувала оптимальні підходи до використання джерел влади та лідерства для досягнення сталого розвитку. У цьому зв'язку ми аналізуємо основні проблеми та виклики, які впливають на ефективність публічного управління в Україні, та пропонуємо практичні рішення для їх подолання через використання різних типів влади та лідерства.

Важливими аспектами є дослідження того, як концепція НПМ може допомогти покращити управлінські процеси, сприяти децентралізації, зменшити рівень корупції, а також впровадити сучасні технології для забезпечення прозорості й підзвітності в діяльності

органів влади. Через аналіз проблем на кожному з управлінських рівнів розглядаються шляхи оптимального використання влади й лідерства для підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Система публічного управління в Україні характеризується складною багаторівневою структурою, яка включає центральні, регіональні та місцеві органи влади. Система публічного управління в Україні організована на трьох рівнях: центральному, регіональному та місцевому. Це створює як можливості для децентралізації та ефективного управління на місцевому рівні, так і виклики, пов'язані з координацією та взаємодією між різними рівнями влади.

Кожен з цих рівнів має свої специфічні функції, відповідає за різні аспекти управлінських процесів та забезпечує взаємодію між собою. Дослідження структури та особливостей кожного рівня дозволяє з'ясувати як змінювалась ефективність управління до і після 2015 року, а також які нові виклики та можливості виникають у 2022-2024 роках.

Центральний рівень управління. До 2015 року центральний рівень управління в Україні був досить централізованим. Основну роль в управлінні країною виконували Кабінет Міністрів України та міністерства, а також державні комітети та інші органи виконавчої влади, що управляли всіма важливими державними питаннями, такими як економіка, соціальна сфера, правоохоронна діяльність тощо. За даними Міністерства фінансів України, на 2014 рік центральний уряд відповідав за майже 75% державного бюджету країни, включаючи витрати на соціальні програми, інфраструктуру та оборону. Це було обумовлено централізованою системою управління та значною часткою державного фінансування, що здійснювалося через центральні органи влади.

Разом з тим, станом на 2024 рік ситуація змінилася. Загальний обсяг видатків державного бюджету України на 2024 рік становив 4,49

трлн грн. З них 2,97 трлн грн було спрямовано на сектор безпеки та оборони, що складає близько 66% від загальних видатків бюджету. Фінансування соціальних видатків у 2024 році становило 579,2 млрд грн, що на 8,4% більше порівняно з попереднім роком. Видатки на відновлення інфраструктури та ліквідацію наслідків збройної агресії склали 306 млрд грн, що на 97,1 млрд грн більше, ніж у 2023 році.

Таким чином, хоча частка видатків на оборону та безпеку зростає, центральний уряд продовжує відігравати ключову роль у фінансуванні цих напрямів. Однак, з огляду на значні видатки на соціальні програми та відновлення інфраструктури, можна стверджувати, що центральний уряд відповідає за значну частину державного бюджету, хоча конкретний відсоток може варіюватися залежно від категорії видатків.

Структура центрального рівня (2022-2024 роки). Кількість центральних органів влади: 20 міністерств, 15 державних комітетів, 8 агенцій з різним статусом, понад 60 підпорядкованих органів. Важлива роль Кабінету Міністрів України, який координує роботу всіх органів виконавчої влади. Основні функції - це формулювання державної політики, забезпечення обороноздатності країни, координація економічних реформ. З 2015 року в Україні була здійснена низка важливих реформ, зокрема децентралізація, що передбачала передачу значної частини повноважень від центральних органів до місцевих громад. У зв'язку з цим центральний рівень став більше орієнтованим на стратегічне планування та координацію, в той час, як регіональні та місцеві органи управління стали більш самостійними.

Основними проблемами на центральному рівні є політична нестабільність, зміни урядів, що ускладнює виконання стратегічних планів та проведення реформ; корупція, яка негативно впливає на довіру громадян до органів державної влади; неефективне використання державних ресурсів через відсутність чіткої координації та слабку прозорість у роботі центральних органів.

Регіональний рівень управління. До 2015 року регіональний рівень управління в Україні був переважно підпорядкований центральній владі, і не мав достатньо ресурсів та автономії для самостійного розв'язання місцевих проблем. Обласні адміністрації виконували роль координаторів між центральними органами та місцевими органами влади. Вони також мали великий вплив на розподіл державних ресурсів, включаючи фінансування соціальних програм та інфраструктури.

Структура регіонального рівня (2022-2024 роки). Кількість обласних адміністрацій: 24 області (включаючи Київську область та місто Київ, яке є окремим адміністративним одиничним рівнем). Підвищена роль регіональних органів в управлінні після проведення децентралізаційної реформи. Регіональні органи тепер координують розвиток місцевих ініціатив, соціальні програми та виконання державної політики на місцях. Територія, яка перебуває під контролем уряду, налічує 22 мільйони осіб, або близько 60% від загальної чисельності населення України.

Основними викликами для регіонального рівня управління є недофінансування та нерівномірний розподіл ресурсів між регіонами, що веде до соціально-економічної нерівності; проблеми координації між регіональними та місцевими органами влади; бюрократичні перешкоди, що уповільнюють процеси прийняття рішень.

Місцевий рівень управління. Місцеві органи влади в Україні, які до 2015 року мали обмежені функції, після проведення реформи децентралізації отримали значно більшу автономію. Замість 12 000 рад, існувало лише 460 районних рад, що було суттєвим обмеженням для ефективного управління на місцях. Після 2015 року відбулося суттєве зменшення кількості районних рад, а їхні повноваження були передані об'єднаним територіальним громадам (ОТГ).

Структура місцевого рівня (2022-2024 роки). Кількість територіальних громад до 2022 року: 1 470 ОТГ, після реформування кількість сільських, селищних та міських рад суттєво зросла. Кількість місцевих рад (до 2022 року): близько 13 500 рад. Після децентралізації кількість місцевих рад зменшилась до 1 470 ОТГ. Кількість депутатів місцевих рад на початок 2022 року: понад 20 000. Протягом 2015-2022 років кількість територіальних громад збільшилась на 60%, завдяки реформі децентралізації.

Завдяки децентралізації значно покращилось управління на місцях, але ще існують суттєві проблеми. Недофінансування місцевих органів влади, обмеження в доступі до фінансування для виконання власних повноважень. Нестача кваліфікованих кадрів на місцевому рівні. Проблеми з мотивацією та ефективністю управлінських процесів.

До 2015 року, в умовах централізованої системи управління, взаємодія між центральними, регіональними та місцевими органами була обмежена. Здійснення управлінських функцій часто відбувалось без належної координації між рівнями влади. Це призводило до дублювання функцій, недостатнього використання ресурсів та неефективного надання послуг.

Після 2015 року, в рамках реформи децентралізації, було передано низку повноважень від центральних органів влади на місцевий рівень. Однак, це створило нові проблеми, зокрема у вигляді відсутності чіткої координації між різними рівнями влади, що інколи призводить до затримок у прийнятті рішень і неефективного використання ресурсів.

Процес децентралізації в Україні, розпочатий у 2015 році, значно змінив структуру публічного управління, передавши значну частину повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів самоврядування. Цей процес включав об'єднання територіальних

громад, розширення їхніх фінансових можливостей та посилення управлінської автономії. □

До 2022 року в Україні існувало 29 711 адміністративно-територіальних одиниць, з яких 461 місто, 881 селище міського типу та 28 369 сільських населених пунктів. Після проведення реформи децентралізації кількість об'єднаних територіальних громад (ОТГ) зросла до 1 469, що свідчить про значне скорочення кількості адміністративних одиниць та підвищення ефективності управління на місцях. □

Завдяки децентралізації місцеві бюджети отримали додаткові фінансові ресурси. У 2023 році приріст доходів загального фонду місцевих бюджетів без трансфертів склав 11,0% (+43,8 млрд грн) порівняно з 2022 роком. Це свідчить про зростання фінансової автономії місцевих органів влади. □

Децентралізація сприяла підвищенню управлінської ефективності на місцях. Згідно з дослідженням НІСД, 2023 року 83% громадських організацій не отримували міжнародної допомоги, що вказує на зростання самостійності громад у розв'язання місцевих проблем. □

Процес децентралізації значно змінив структуру публічного управління в Україні, підвищивши фінансову та управлінську спроможність місцевих органів влади. Це сприяло більш ефективному розподілу ресурсів та покращенню якості надання публічних послуг. □

Реформа державної служби в Україні, розпочата після 2015 року, зокрема прийняттям Закону України "Про державну службу" (2016), була спрямована на значне вдосконалення кадрової політики, підвищення кваліфікації державних службовців та модернізацію управлінських процесів. До 2015 року система державної служби була переважно бюрократичною, характеризувалась високим рівнем корупції та неефективністю через відсутність професіоналізму та

низьку мотивацію кадрів. Згідно з оцінкою Світового банку, до 2015 року лише 34% державних службовців мали достатню кваліфікацію для ефективного виконання своїх обов'язків. Натомість після прийняття нового закону, система державної служби була кардинально реформована: введено систему конкурсного відбору на посади, забезпечення прозорості та підзвітності, а також запроваджено професійне навчання і сертифікацію для державних службовців. Згідно з даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, станом на 2024 рік близько 60% державних службовців пройшли обов'язкове навчання за новими стандартами, що значно підвищило їхню професійну підготовленість і здатність до адаптації в умовах змін. Ці зміни відображають серйозний крок у напрямку створення більш ефективної, прозорої та підзвітної державної служби в Україні.

Прозорість та підзвітність органів публічного управління є критично важливими для підвищення довіри громадян до державних інституцій та забезпечення ефективного контролю за їх діяльністю. За даними соціологічних досліджень, проведених Центром Разумкова, рівень довіри до органів влади в Україні до 2014 року був надзвичайно низьким, зокрема, тільки 14% громадян вважали діяльність уряду прозорою. Однак після реалізації ряду реформ, таких як впровадження електронного урядування та системи електронних декларацій (з 2016 року), ситуація поступово змінилася. За даними опитувань, проведених соціологічною групою "Рейтинг" у 2022 році, рівень довіри до публічних інститутів зріс до 36%, при цьому значну роль у цьому відіграли заходи, що сприяли підвищенню прозорості, такі як публікація державних контрактів, бюджетних витрат та звітів про діяльність органів влади. Важливо зазначити, що у 2024 році понад 80% українців погоджуються, що електронні платформи, такі як портал "Дія", покращили доступ громадян до інформації про державні послуги,

підвищивши рівень підзвітності органів влади. Проте, попри прогрес, все ще залишається проблема з корупцією на місцевому рівні та недостатньою прозорістю у великих державних установах, що показують результати щорічних оцінок організації Transparency International. Тому для подальшого зміцнення підзвітності й прозорості необхідне розширення участі громадян у процесах прийняття рішень та забезпечення належного моніторингу з боку громадських організацій.

Використання сучасних інформаційних технологій стало ключовим чинником для зменшення бюрократії та покращення доступу громадян до публічних послуг в Україні, зокрема через впровадження електронного урядування. До 2015 року державні послуги в Україні в основному надавались через традиційні адміністративні процедури, що супроводжувалися численними бюрократичними бар'єрами та довгими чергами. За даними Державної служби з питань електронного урядування, до 2015 року лише 10% державних послуг можна було отримати через Інтернет, що значно обмежувало доступ громадян до необхідних послуг і сприяло корупційним практикам.

Однак після 2015 року, з прийняттям стратегічних реформ, таких як закон про електронне урядування (2017 рік) та запуском державної цифрової платформи "Дія", Україна значно покращила надання публічних послуг. За даними Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2024 рік понад 70% адміністративних послуг стали доступними через Інтернет, а близько 18 мільйонів громадян користуються електронними послугами через платформу "Дія". Завдяки цьому громадяни можуть отримувати більше ніж 50 послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, зміну місця реєстрації, подачу заяв на соціальні виплати та інші адміністративні послуги без необхідності фізичного звернення до державних установ.

Процес автоматизації адміністративних процедур також значно зменшив час на обробку заявок. За даними звітів уряду, завдяки

електронному урядуванню час обробки заяв на отримання державних послуг скоротився на 30-40%. Наприклад, автоматизовані процеси реєстрації бізнесу тепер займають всього кілька хвилин, порівняно з кількома днями за старої системи.

Крім того, в межах електронного урядування активно впроваджуються сучасні технології, такі як блокчейн для забезпечення безпеки даних та штучний інтелект для аналізу великої кількості адміністративної інформації. Це дозволяє не лише скоротити бюрократичні процедури, а й знизити рівень людської помилки та корупційних ризиків.

Дослідження, проведене Transparency International у 2023 році, показує, що 62% громадян України відзначають зменшення корупційних проявів у процесі надання державних послуг завдяки запровадженню електронного урядування та прозорих процесів через "Дію". Однак, попри значний прогрес, залишаються проблеми з доступом до Інтернету в деяких віддалених районах та низьким рівнем цифрової грамотності серед старшого покоління, що потребує подальших зусиль щодо навчання та інфраструктурного розвитку.

Отже, завдяки використанню ІТ в публічному управлінні Україна змогла значно покращити доступ громадян до публічних послуг, знизити рівень бюрократії та корупції, водночас забезпечуючи прозорість і ефективність адміністративних процесів. Проте, для досягнення ще більшого успіху необхідно продовжити розширення доступу до цифрових послуг для всіх верств населення та вдосконалювати інфраструктуру.

Поглиблення децентралізації та посилення місцевого самоврядування: Децентралізація, що почалася в Україні у 2015 році, значно змінила структуру публічного управління, передавши більші повноваження місцевим органам влади. Це дозволило підвищити ефективність управління на місцях, зокрема завдяки гнучкості у

розподілі бюджетних ресурсів та визначенню пріоритетів розвитку. За результатами реформ було створено понад 1 400 територіальних громад до 2022 року, що дозволило зменшити навантаження на центральну владу. Проте, залишаються проблеми із забезпеченням рівного доступу до ресурсів та послуг, особливо в віддалених регіонах.

Інтеграція з міжнародними стандартами управління та європейська інтеграція: Важливим аспектом реформ є адаптація національних стандартів та законодавства до вимог Європейського Союзу. Це охоплює реформи у сфері державного управління, а також боротьбу з корупцією, підвищення прозорості та підзвітності, що є частиною процесу євроінтеграції. За даними уряду України, понад 60% стандартів і нормативних актів у сфері публічного управління було узгоджено з європейськими нормами за період з 2015 року.

Модернізація кадрової політики та розвиток електронних платформ для взаємодії з громадянами: Важливими елементами сучасних тенденцій є модернізація кадрової політики та постійне підвищення кваліфікації державних службовців. В Україні активно запроваджуються нові платформи, зокрема "Дія", для забезпечення швидкої та зручної взаємодії громадян з органами влади. Це дозволяє не тільки знижувати рівень бюрократії, але й підвищувати рівень довіри до державних інститутів, що підтверджують результати досліджень Transparency International. У 2023 році понад 70% опитаних громадян визнали, що послуги через "Дію" стали значно доступнішими та зручнішими.

Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності управління: З метою підвищення ефективності публічного управління, в Україні почали активно використовувати різноманітні системи моніторингу та оцінки результатів державних програм і проєктів. Це включає створення баз даних для відстеження ефективності витрат, використання аналітичних інструментів для оцінки впливу державних

рішень, а також регулярний аудит державних установ. Останні дослідження показують, що 68% громадян вважають, що моніторинг ефективності державних програм є важливим кроком у боротьбі з корупцією та підвищенні довіри до влади.

Боротьба з корупцією через інноваційні механізми та міжнародне співробітництво: Протягом останніх років Україна активізувала боротьбу з корупцією, зокрема через створення незалежних антикорупційних органів, таких як НАБУ (Національне антикорупційне бюро України) та САП (Спеціалізована антикорупційна прокуратура). Це дозволило значно знизити рівень корупційних правопорушень у державному секторі, однак існують ще значні проблеми з реалізацією антикорупційних рішень на місцевому рівні. Системи електронного декларування для чиновників та суддів стали важливим кроком у забезпеченні прозорості та запобігання конфліктам інтересів.

Залучення громадськості до процесів публічного управління через механізми е-демократії: Ще однією важливою тенденцією є активне залучення громадян до процесів публічного управління, зокрема через електронні платформи для подачі петицій, участі в громадських слуханнях і обговореннях. Статистика показує, що понад 1 млн громадян підписали петиції через портал "Дія" у 2023 році, що свідчить про значну активність громадян у прийнятті рішень, пов'язаних з державним управлінням. Це сприяє підвищенню прозорості та відкритості в діяльності органів влади.

Таким чином, процеси децентралізації, впровадження електронного управління, антикорупційних заходів і модернізація кадрової політики є основними характеристиками реформ у публічному управлінні в Україні. Однак для досягнення максимального ефекту в кожній з цих сфер необхідно постійно вдосконалювати нормативно-правову базу, підвищувати рівень цифрової грамотності

населення і продовжувати боротьбу з корупцією на всіх рівнях управління.

Публічне управління в Україні відзначається багаторівневою структурою, яка забезпечує чітке розподілення функцій між центральними, регіональними та місцевими органами влади. У період з 2015 року відбулася суттєва трансформація завдяки децентралізації, яка дозволила значно зміцнити місцеву автономію та управлінську ефективність на рівні територіальних громад. Проте, проблеми взаємодії між рівнями влади, недостатнє фінансування та кадрові труднощі залишаються важливими викликами. Для досягнення ефективного управління необхідно продовжувати роботу над поліпшенням координації, збільшенням фінансової спроможності місцевих органів влади та забезпеченням високої кваліфікації кадрів на всіх рівнях.

Проблеми ефективності у системі публічного управління в Україні включають недостатню прозорість та підзвітність, корупцію, низький рівень професійної підготовки державних службовців, бюрократичні перепони, недостатнє фінансування. Система публічного управління в Україні зазнає впливу сучасних викликів - політичної нестабільності, Російсько-української війни, економічної нестабільності, соціальних конфліктів, демографічної проблеми.

Тривалі політичні кризи та зміни урядів ускладнюють стабільне функціонування державних інституцій. Політична нестабільність та часті зміни урядів, вплив політичних криз на стабільність органів влади, зниження довіри громадян до державних інституцій, відсутність політичної волі до реформ, політичні конфлікти та боротьба за владу. Часті зміни урядів та політичні кризи призводять до нестабільності у роботі державних інституцій та перешкоджають довгостроковому плануванню. Політичні партії та лідери часто використовують державні інституції для досягнення власних цілей, що може

призводити до прийняття рішень, які не відповідають інтересам суспільства. Відсутність належного контролю та прозорості у діяльності органів влади призводить до зниження довіри громадян та неефективного використання ресурсів. Надмірна бюрократія та складні адміністративні процедури уповільнюють процес прийняття рішень та виконання завдань. Відсутність політичної волі до проведення необхідних реформ може затримувати процеси модернізації та покращення ефективності управління. Політичні конфлікти та боротьба за владу можуть призводити до прийняття рішень, які не є оптимальними для розвитку країни.

Правові проблеми у системі публічного управління в Україні. Недосконалість законодавчої бази. Відсутність чітких та узгоджених законодавчих норм може призводити до правової невизначеності та ускладнювати процес управління. Недостатня правова культура серед державних службовців та населення може призводити до порушень законодавства та зниження ефективності управління. Відсутність належних механізмів контролю та нагляду за діяльністю органів влади може призводити до зловживань та корупції. Складні та заплутані адміністративні процедури можуть уповільнювати процес прийняття рішень та виконання завдань. Наявна структура апарату публічного управління не завжди відповідає потребам суспільства, бізнесу та внутрішнім і зовнішнім пріоритетам держави. Це призводить до неефективного використання ресурсів та зниження якості надання послуг. Висока вартість функціонування державних інституцій часто не відповідає їхній ефективності. Це створює додаткове фінансове навантаження на бюджет та обмежує можливості для інвестування у розвиток. Складна та заплутана структура управління ускладнює процес прийняття рішень та їх реалізацію. Це призводить до затримок у виконанні завдань та зниження ефективності управління. Відсутність належних механізмів контролю та оцінки якості надання публічних

послуг призводить до низької задоволеності громадян та зниження довіри до державних інституцій. Відсутність чітких та узгоджених законодавчих норм, а також недостатня координація між різними рівнями влади створюють інституційні прогалини, які ускладнюють ефективне управління.

Міжнародні відносини мають значний вплив на систему публічного управління в Україні через кілька ключових аспектів. Процес інтеграції України до Європейського Союзу вимагає адаптації національного законодавства та стандартів до європейських норм. Це включає реформування державного управління, підвищення прозорості та підзвітності, а також боротьбу з корупцією.

Україна отримує значну фінансову та технічну допомогу від міжнародних організацій, таких як МВФ, Світовий банк, ЄБРР та інші. Ця допомога спрямована на підтримку реформ у різних секторах, включаючи публічне управління. Проте, попри створення антикорупційних органів, корупція залишається серйозною проблемою, що підриває довіру до державних інституцій. Корупційні практики залишаються поширеними, що підриває ефективність управління та створює перешкоди для розвитку.

Відсутність належної підготовки та мотивації у державних службовців призводить до низької якості надання послуг та прийняття неефективних рішень. Необхідність модернізації державної служби та підвищення її ефективності, включаючи впровадження нових технологій та підходів до управління.

Російсько-українська війна створює додаткові виклики для управління, включаючи питання безпеки та реінтеграції окупованих територій. Також міжнародні відносини впливають на систему публічного управління через питання безпеки та оборони, особливо в контексті пошуку союзництва для підвищення обороноздатності України. Функціонування системи публічного управління в умовах

війни: Російсько-українська війна, що розпочалася у 2014 році та знову загострилася у 2022 році, значно вплинула на структуру та функціонування системи публічного управління в Україні. В умовах воєнного конфлікту держава була змушена адаптувати свої органи управління до екстраординарних ситуацій. Оборона країни, управління евакуацією, забезпечення гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури на звільнених територіях стали основними завданнями органів влади. Водночас війна вимагає гнучкості та швидкої реакції на постійно змінювані обставини.

Зокрема, місцеві органи влади на тимчасово окупованих територіях стикаються з великими викликами, включаючи втрату контролю, порушення правопорядку та руйнування інфраструктури. Після звільнення територій питання реінтеграції та відновлення державного управління стають критичними. Регіональна та місцева влада в таких умовах повинні координувати зусилля з центральними органами влади, міжнародними організаціями, а також волонтерами та громадськими ініціативами для забезпечення відновлення.

У результаті війни, в умовах енергетичної та економічної кризи, спостерігається значне збільшення потреби в оперативному реагуванні на нові виклики. Це включає забезпечення національної безпеки, відновлення критичної інфраструктури, організацію гуманітарних коридорів та адаптацію до кризових умов. На додаток до цього, впровадження воєнного стану забезпечує певну централізацію управлінських процесів, оскільки центральна влада бере на себе більшу частину стратегічних рішень щодо безпеки та економіки.

Згідно з даними урядових звітів, 2022-2023 роки відзначаються значним збільшенням обсягів міжнародної допомоги, в тому числі фінансової та гуманітарної. За підсумками першої половини 2023 року, Україна отримала понад 15 млрд доларів США міжнародної допомоги, що дозволило підкріпити внутрішню стабільність держави. Проте

одночасно війна вимагає постійного вдосконалення ефективності управлінських процесів на всіх рівнях влади, зокрема шляхом інтеграції нових технологій для підтримки оборони та координації гуманітарної допомоги.

Публічне управління в Україні в умовах війни змінюється й адаптується до вимог, що виникають через воєнний конфлікт. Система управління має бути гнучкою, здатною швидко реагувати на кризові ситуації та інтегрувати міжнародну допомогу для підтримки країни в умовах національної безпеки. Війна значно змінює не лише структуру управління, а й механізми прийняття рішень, акцентуючи на екстремому реагуванні на змінні обставини.

Крім того, економічні чинники впливають на систему публічного управління в Україні. Економічні кризи та нестабільність впливають на здатність уряду ефективно планувати та реалізовувати політики. Економічні проблеми та виклики публічного управління в Україні - це економічна нестабільність та низький рівень життя населення, недостатнє фінансування державних програм та реформ, високий рівень тіньової економіки та дефіцит податкових надходжень, інфляція та девальвація національної валюти, проблеми в управлінні державними активами та оптимізації витрат. Економічна нестабільність та низький рівень життя населення впливають на ефективність публічного управління. Недостатнє фінансування. Обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію необхідних реформ та проєктів, що впливає на якість надання послуг. Тіньова економіка знижує податкові надходження, що обмежує можливості держави у фінансуванні публічних послуг. Інфляційні процеси та девальвація національної валюти впливають на купівельну спроможність населення та бюджетні можливості держави.

Соціальні проблеми та виклики публічного управління в Україні - це демографічні зміни, старіння населення та міграційні процеси,

рівень соціальної нерівності та відсутність доступу до якісних публічних послуг, підвищення безробіття та соціальні напруги, низький рівень освітнього потенціалу та професійної підготовки, погіршення громадського здоров'я та соціальної підтримки. Зміни у демографічній структурі населення, такі як старіння населення та міграція, впливають на потреби у публічних послугах та ресурси. Високий рівень соціальної нерівності може призводити до соціальної напруги та знижувати ефективність управління. Низький рівень освіти та професійної підготовки населення може обмежувати можливості для розвитку та впровадження інновацій. Високий рівень громадської активності та участі у прийнятті рішень може сприяти підвищенню ефективності управління. Підвищення рівня безробіття, соціальна нерівність та демографічні зміни вимагають нових підходів до управління.

Пандемія створила нові виклики для системи охорони здоров'я та управління кризовими ситуаціями. Обмежені фінансові ресурси ускладнюють реалізацію необхідних реформ та проєктів.

Також вплив глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні. Україна адаптує національне законодавство до міжнародних стандартів. Відчувається вплив глобальних економічних та політичних змін на національну політику та необхідність впровадження сучасних технологій у публічне управління. Вплив глобалізаційних процесів вимагає адаптації національної системи управління до нових умов. Глобалізаційні процеси вимагають від України адаптації до нових умов, включаючи впровадження сучасних технологій та інновацій у публічне управління. Це також включає участь у міжнародних організаціях та ініціативах, що сприяють обміну досвідом та найкращими практиками. Швидкий розвиток інформаційних технологій та глобалізаційні процеси вимагають впровадження інституційно-управлінських та інституційно-правових змін, що часто не встигає за темпами змін.

Однією з головних проблем багаторівневої структури публічного управління в Україні є неефективна координація між центральними, регіональними та місцевими органами влади. Це проявляється в нестабільності політики, затримках у реалізації реформ та відсутності ефективного обміну інформацією. Для покращення координації на всіх рівнях важливо застосовувати референтну владу, яка ґрунтується на особистому авторитеті та взаємній довірі між представниками різних рівнів влади. Це дозволить поліпшити співпрацю та забезпечити більш злагоджену роботу державних органів. Крім того, використання стратегічного управління і планування на всіх рівнях допоможе уникнути дублювання функцій і забезпечити більш ефективне використання державних ресурсів.

Електронне урядування та впровадження сучасних інформаційних технологій є важливим елементом для покращення функціонування публічного управління в Україні. Застосування цифрових технологій дозволяє зменшити бюрократію, підвищити прозорість і зручність надання публічних послуг. Впровадження електронних платформ на всіх рівнях управління сприятиме підвищенню ефективності та доступності послуг для громадян. Використання інформаційної влади на всіх рівнях забезпечить більш швидке та ефективне ухвалення рішень, а також дозволить органам влади швидко адаптуватися до нових викликів, таких як пандемії чи глобалізація.

Ці виклики вимагають комплексного підходу та ефективних рішень для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Підсумуємо дослідження на кожному з рівнів трирівневої структури.

1. Центральний рівень управління. На центральному рівні публічного управління в Україні основною метою є розробка та

реалізація загальнодержавної політики. Центральні органи виконавчої влади, зокрема Кабінет Міністрів України, міністерства та державні комітети, є основними суб'єктами, які визначають стратегію розвитку країни. Проте на цьому рівні існують численні проблеми, серед яких — політична нестабільність, що спричиняє часті зміни урядів і ускладнює стабільну реалізацію довгострокових політичних планів. Політичні кризи та боротьба за владу впливають на прийняття рішень, створюючи ризик для ефективності управлінських процесів. На центральному рівні публічного управління в Україні основними викликами є політична нестабільність та корупція, що підривають ефективність реформ та довіру до державних інститутів. Поширені зміни урядів та часті політичні кризи не дозволяють забезпечити стабільне функціонування центральних органів влади, що важливо для реалізації довгострокових планів. У цей період багато реформ не отримують належної підтримки, оскільки політичні інтереси часто домінують над інтересами держави. Завдяки чітким законодавчим нормам та формалізованим процедурам, законна влада може забезпечити стабільність та послідовність у державному управлінні. Це допоможе зміцнити довіру громадян до інститутів державної влади. Влада, що ґрунтується на законних нормах, є важливим інструментом для забезпечення стабільності та прозорості на цьому рівні. Використання експертної влади допомагає підвищити ефективність управління, особливо в боротьбі з корупцією та оптимізації державних витрат. Програми реформ, такі як стратегічне планування та розробка державної політики, потребують експертних знань для розв'язання проблем на центральному рівні, зокрема для боротьби з корупцією та підвищення ефективності використання ресурсів. Використання експертів може привести до раціональнішого використання державних коштів і забезпечення якості послуг. Лідери, які використовують трансформаційне лідерство, можуть змінювати уявлення про ефективність державних інститутів та надихати

співробітників на реформи. Лідери на центральному рівні, здатні надихати громадян та державних службовців на зміни, можуть використати свій особистий вплив для побудови довіри до державних інститутів, особливо у періоди змін [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142].

2. Регіональний рівень управління. Регіональні органи влади виконують роль посередника між центральним рівнем і місцевими громадами, забезпечуючи втілення національних політик на місцевому рівні. Основними проблемами на регіональному рівні є недостатня координація між місцевими та центральними органами влади, а також політична конкуренція між місцевими елітами, яка може заважати досягненню консенсусу і розподілу ресурсів. Реформа децентралізації була спрямована на розв'язання цих проблем, однак існують складнощі в забезпеченні рівного доступу до ресурсів та послуг у різних регіонах. Крім того, політична конкуренція між регіональними елітами може ускладнити досягнення консенсусу у питаннях управління та розподілу ресурсів. Реформа децентралізації сприяла посиленню регіональних повноважень, але необхідно забезпечити рівний доступ до ресурсів і послуг на всіх територіях. На регіональному рівні демократичні методи управління, де більша увага приділяється участі громадян у прийнятті рішень, можуть сприяти кращій координації між місцевими органами влади та центральними установами. Це забезпечить більше громадянської підтримки та відкритості в управлінні. Влада, орієнтована на задоволення потреб місцевих громад, може сприяти поліпшенню якості послуг на регіональному рівні. Для успішної координації важливим інструментом є демократичне лідерство, яке дозволяє активно залучати громадян до процесу прийняття рішень, підвищуючи прозорість і довіру до органів влади. Крім того, застосування сервісного лідерства може покращити якість надання публічних послуг на регіональному рівні, оскільки ставить на перше місце потреби громадян [126; 147; 150]. Лідери, які ставлять на перше

місце інтереси підлеглих та громадян, зможуть створити ефективну систему управління та забезпечити доступ до необхідних ресурсів. Лідери, що користуються високим рівнем довіри у своїх регіонах, можуть стати агентами змін, мобілізуючи ресурси та сприяючи покращенню координації між різними адміністративними рівнями.

3. Місцевий рівень управління. Місцеві органи влади є найближчими до громадян і забезпечують надання базових публічних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист. Місцеві органи влади в Україні стикаються з багатьма викликами, такими як недофінансування, неповна автономія та нестабільна кадрова політика. Попри досягнення в рамках децентралізації, на місцевому рівні часто спостерігається відсутність необхідних ресурсів для забезпечення ефективного надання публічних послуг. Існують численні виклики, зокрема недостатнє фінансування, неповна автономія та слабка мотивація кадрів. Створення чітких і стабільних процедур на місцевому рівні є ключовим для забезпечення ефективного управління та надання послуг. Крім того, недостатня підготовка кадрів на місцевому рівні та їх слабка мотивація сприяють низькому рівню управлінської ефективності. Створення чітких і стабільних процедур на місцевому рівні допоможе забезпечити ефективне управління і вивести на перший план проблеми, що стосуються базових послуг для громадян, таких як освітні, медичні та адміністративні послуги. Важливо, щоб місцеві лідери, орієнтуючись на потреби своїх громад, використовували інформаційну владу для покращення комунікації та забезпечення прозорості в адміністративних процесах. Лідери, які застосовують етичне лідерство, можуть підвищити рівень довіри населення та боротися з корупцією на місцевому рівні, забезпечуючи належний контроль за використанням ресурсів і послуг. Місцеві лідери, здатні мотивувати населення на досягнення конкретних цілей, можуть активно залучати громаду до змін. Наприклад, підвищення

зацікавленості в розвитку місцевих ініціатив через інноваційні підходи до управління. Взаємодія з громадянами на місцевому рівні може бути значно покращена через сервісне лідерство, яке акцентує на задоволенні потреб громадян [126; 147; 150]. Це включає надання послуг без корупційних компонент і з високою якістю, що важливо для місцевих громад.

Війна, що триває з 2014 року та загострилася у 2022 році, значно вплинула на функціонування публічного управління в Україні. Конфлікт поставив перед державою низку екстраординарних викликів, які вимагали швидкої адаптації та гнучкості управлінських процесів на всіх рівнях — від центрального до місцевого. Основними напрямками змін стали мобілізація ресурсів, зміни в управлінні безпекою, відновлення інфраструктури, забезпечення гуманітарної допомоги та розвиток цифрових платформ для збереження функціонування державних інститутів.

Центральний рівень управління зіткнувся з необхідністю оперативно реагувати на нові виклики, що виникли через військову агресію. Відновлення інфраструктури, збереження стабільності економіки та мобілізація ресурсів стали першочерговими завданнями. Зокрема, для управління цією ситуацією Кабінет Міністрів України та інші центральні органи влади активізували роботу з міжнародними партнерами та досягли значного збільшення фінансової та гуманітарної допомоги.

За даними урядових звітів, у 2023 році Україна отримала понад 15 мільярдів доларів міжнародної допомоги, що дозволило посилити економічну стабільність країни та підтримати обороноздатність. Водночас центральні органи активно впроваджували механізми швидкого реагування на гуманітарні кризи. Наприклад, Міністерство соціальної політики активно співпрацювало з міжнародними організаціями для забезпечення тимчасових прихистків, харчування та

медичних послуг для переміщених осіб, чим знизило навантаження на місцеві органи влади в районах, де була відсутня достатня інфраструктура. Введення надзвичайного стану дозволило централізувати ключові процеси управління в умовах кризи, зокрема забезпечення ресурсами для армії та цивільної оборони. Встановлення системи централізованого фінансування на період воєнного стану дозволило оперативно направляти ресурси на пріоритетні сфери.

Регіональні органи влади стали важливими ланками в управлінні в умовах війни. Розподіл ресурсів між регіонами, координація мобілізації на місцях, а також забезпечення безпеки та гуманітарної допомоги стали критичними аспектами роботи на регіональному рівні. В результаті війни, деякі регіони, зокрема ті, що знаходяться на лінії фронту, зазнали значних руйнувань, що ускладнило виконання звичних функцій місцевими органами влади. Тому на регіональному рівні особливу увагу було приділено мобілізації ресурсів та організації допомоги постраждалим.

Регіональні адміністрації отримали завдання організувати мобілізацію ресурсів для підтримки місцевої економіки, зокрема для забезпечення потреб оборони, будівництва тимчасових укриттів для переселенців і підтримки економічної активності на окупованих та частково звільнених територіях. Введення мобільних адміністративних груп для швидкого реагування на гуманітарні проблеми та реінтеграцію звільнених територій. Встановлення координаційних центрів для обміну інформацією між урядом і місцевими органами влади, що дозволило полегшити комунікацію під час воєнних дій.

Місцеві органи влади, зокрема в регіонах, де відбувалися активні бойові дії, стали перед новими викликами. Втрата контролю над деякими територіями, загроза безпеці, а також мобілізація місцевих ресурсів стали критичними завданнями. Проте саме місцеві органи, зокрема об'єднані територіальні громади (ОТГ), стали важливими для

забезпечення базових потреб населення. Впровадження цифрових платформ для надання основних адміністративних послуг, зокрема через платформу "Дія", дозволило зберегти доступність основних послуг для громадян, навіть у зонах активних бойових дій. Відновлення інфраструктури та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам стали важливими функціями місцевих органів влади. Відомо, що в 2023 році понад 100 тисяч осіб були забезпечені тимчасовим житлом завдяки ініціативам місцевих рад. Місцеві органи в умовах війни активно залучали громадян до організації допомоги, зокрема волонтерських ініціатив, що дозволило швидше забезпечити гуманітарні потреби. Наприклад, в 2023 році у Харкові було організовано понад 250 пунктів збору гуманітарної допомоги, які підтримували постраждалих від обстрілів.

Окремо варто зазначити вплив цифрових платформ на функціонування публічного управління в умовах війни. Завдяки цифровізації багатьох процесів, країна змогла значно знизити рівень бюрократії, забезпечити стабільність роботи урядових органів і зберегти доступ громадян до основних послуг. Платформа "Дія" стала основним інструментом для надання державних послуг під час війни. У 2023 році через "Дію" було подано понад 15 мільйонів заяв на отримання соціальних виплат, реєстрацію бізнесу та інші послуги, що дозволило зберегти стабільність в умовах складної економічної ситуації. Автоматизація процесів в системі електронного урядування дозволила знизити час обробки заяв на 30-40%, що значно покращило швидкість надання послуг навіть у кризовий період.

Загалом, війна не лише спричинила значні зміни в структурі управління, але й стимулювала активне використання інноваційних технологій, цифрових платформ і реорганізацію місцевих органів влади. Зміни, які відбулися на всіх рівнях управління, дозволили не лише

підтримати стабільність країни, але й вивести публічне управління на новий рівень адаптації до кризових ситуацій.

На кожному з рівнів публічного управління в Україні виклики й проблеми різняться, однак правильне використання типів влади та моделей лідерства може значно підвищити ефективність управлінських процесів. Важливо зберігати баланс між центральною координацією та місцевою автономією, особливо при забезпеченні прозорості та підзвітності. Моделі лідерства, такі як трансформаційне, демократичне, сервісне лідерство, а також чітке визначення джерел влади на кожному рівні дозволяють створити адаптивну та ефективну систему публічного управління в умовах нових викликів [126; 147; 150].

В умовах постійних змін, реформ та глобальних викликів публічне управління в Україні стоїть перед низкою складних проблем, які потребують швидких і ефективних рішень. Оскільки Україна перебуває на шляху до глибоких трансформацій, важливим аспектом успішних реформ є правильне застосування різних типів влади та лідерства для вирішення політичних, соціальних та економічних проблем. Вибір оптимальних інструментів управління в цих сферах визначає ефективність реалізації державної політики, стабільність суспільства та адаптацію до зовнішніх викликів.

Кожна з цих проблем, хай то буде політична нестабільність, соціальна нерівність чи економічна нестабільність, вимагає ретельного підходу та застосування специфічних механізмів влади та лідерства, які можуть сприяти ефективному розв'язанню складних завдань. Оскільки система публічного управління в Україні є багаторівневою та складною, кожен рівень управління — від центрального до місцевого — стикається з окремими викликами, що потребують гнучких і адаптивних стратегій.

У цьому контексті важливо враховувати, як різні типи влади — законна, експертна, референтна, інформаційна, а також моделі

лідерства — трансформаційне, сервісне, етичне — можуть стати інструментами для подолання цих проблем. Вивчення взаємозв'язку між проблемами та застосуванням влади й лідерства в кожній зі сфер дозволить не лише розкрити характер сучасних викликів, а й сформулювати практичні рекомендації для вдосконалення управлінських практик в Україні.

Ця структура дозволяє нам зосередитися на ключових проблемах у кожній з важливих сфер публічного управління та з'ясувати, які типи влади та лідерства можуть бути найбільш ефективними в їх розв'язанні та запропонувати відповідні рекомендації (підрозділ 3.2 цього розділу).

3.2. Пропозиції щодо оптимального використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті в Україні та щодо оцінювання очікуваних ефектів й можливих ризиків їхнього застосування

На основі теоретичного обґрунтування публічного управління, сформованого у Розділі 1, практичні рекомендації спрямовані на адаптацію концепції Френча та Рейвена до українських реалій. Вони включають використання цифровізації, експертного аналізу та стратегічних комунікацій для ефективного управління. Отримані дані про досвід інших держав щодо функціонування механізмів НППМ, які описані у Розділі 2 цього дослідження, допоможуть нам сформулювати рекомендації щодо оптимального використання джерел влади та лідерства у НППМ України.

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває питання оптимального використання джерел влади та лідерства. Враховуючи складність та багатогранність викликів, що стоять перед державою, необхідно розробити ефективні стратегії, які дозволять забезпечити стабільний розвиток та підвищення ефективності управління.

У контексті НППМ в Україні, ключовим завданням є адаптація моделей влади та лідерства до специфічних потреб національної системи управління та сучасних викликів. У цьому розділі ми деталізуємо, як кожен тип влади та стиль лідерства може бути використаний для підвищення ефективності на центральному, регіональному та місцевому рівнях.

1. Центральний рівень управління. На центральному рівні особливу роль в управлінні економічними та політичними кризами відіграють експертна влада та інноваційне лідерство. Експертна влада має вирішальне значення для управління складними економічними

викликами. Наприклад, у 2014-2015 роках, коли Україна переживала глибоку економічну кризу, Міністерство фінансів України й Національний банк застосували експертні знання для стабілізації національної валюти через запровадження реформ на валютному ринку та ефективного управління державним боргом. Завдяки такому управлінню, у 2016 році вдалося стабілізувати інфляцію на рівні 12,5% при тому, що в попередньому році цей показник досягав 43%.

Інноваційне лідерство також має важливе значення для модернізації управлінських процесів на центральному рівні. Впровадження електронного урядування через платформу "Дія" дозволило оптимізувати адміністративні послуги, зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити доступність для громадян. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2023 році понад 70% державних послуг стали доступними онлайн, що дозволило значно знизити час обробки заяв на 30-40%.

2. Регіональний рівень управління. На регіональному рівні оптимальне застосування референтної влади й трансформаційного лідерства дозволяє розв'язувати проблеми координації та підвищення ефективності управління в умовах децентралізації [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Референтна влада на регіональному рівні ґрунтується на довірі та авторитеті лідерів серед громад. Прикладом є діяльність місцевих адміністрацій під час децентралізаційної реформи. Наприклад, у Черкаській області лідери ОТГ активно залучали громадян до процесу планування місцевих ініціатив. Результатом цього стало те, що у 2022 році понад 85% місцевих проєктів були реалізовані завдяки безпосередній участі місцевих жителів.

Трансформаційне лідерство допомагає підвищити мотивацію та продуктивність регіональних служб [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Застосування цієї моделі у Вінницькій області під час реформи об'єднаних територіальних громад призвело до значного зростання

ефективності управління. Завдяки трансформаційному лідерству та постійним інноваціям місцеві органи змогли забезпечити покращене надання соціальних послуг, що зумовило збільшення рівня задоволеності громадян на 15% протягом 2 років (за даними соціологічних опитувань 2021 року).

3. Місцевий рівень управління. На місцевому рівні сервісне лідерство і демократичне лідерство є особливо важливими для забезпечення ефективної взаємодії між органами влади та громадянами [126; 147; 150]. Сервісне лідерство на місцевому рівні передбачає орієнтацію на потреби громадян. Зокрема, запровадження нових технологій в громадах Київської області дозволило знизити час на подачу заяв на соціальні допомоги вдвічі, а також зробити процес реєстрації бізнесу значно зручнішим. Впровадження такої моделі дозволяє підвищити рівень задоволеності громадян, що підтверджується статистикою: у 2023 році 90% місцевих жителів вказали, що отримують необхідні послуги у своєму місці проживання значно швидше і простіше.

Демократичне лідерство на місцевому рівні сприяє включенню громадян у процес прийняття рішень. Це особливо важливо під час впровадження інфраструктурних проєктів. В Одесі, наприклад, органи місцевого самоврядування активно залучають жителів до громадських слухань, що призводить до більш раціонального розподілу бюджетних коштів і забезпечує підвищену прозорість витрат. Так, у 2022 році, після впровадження демократичної моделі управління, обсяг витрат на інфраструктурні проєкти знизився на 8% завдяки участі громадян у прийнятті рішень.

Застосування кожного типу влади та стилю лідерства на кожному рівні публічного управління може значно підвищити ефективність управлінських процесів, якщо правильно вибрано поєднання цих елементів з урахуванням специфіки завдань на центральному,

регіональному та місцевому рівнях. Правильне використання експертної влади для розв'язання економічних проблем, сервісного лідерства для покращення взаємодії з громадянами, а також трансформаційного лідерства для адаптації до швидко змінюваного середовища може стати основою для ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Згідно з концепцією Френча та Рейвена, трансформаційне лідерство може бути ефективно реалізоване через використання референтної влади, яка базується на особистому авторитеті лідера, здатності надихати та мотивувати підлеглих [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. Трансформаційні лідери здатні змінювати цінності, підходи до роботи й ставлення до організаційних цілей своїх співробітників, тим самим формуючи культуру інновацій та адаптації до змін. У контексті публічного управління, застосування трансформаційного лідерства через референтну владу дозволяє досягати високих результатів у реформуванні системи управління, створюючи організаційний клімат, що сприяє залученню людей до спільних цілей.

У процесі реформ у публічному секторі, де потрібні швидка адаптація та змінення підходів, трансформаційне лідерство може бути надзвичайно ефективним. Лідери, використовуючи референтну владу, надихають своїх підлеглих на високі досягнення, формують нові цінності та підходи до роботи, що сприяє успішному виконанню реформ [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142]. В умовах трансформаційних змін, таких як децентралізація та адаптація до нових цифрових технологій, цей тип лідерства дозволяє організаціям державного управління швидко пристосовуватися до викликів.

Сервісне лідерство є найбільш ефективним, коли застосовується легітимна влада, заснована на офіційних повноваженнях та законодавчих нормах, що дає лідерам визнання та підтримку з боку підлеглих і громадян [126; 147; 150]. Лідери, які практикують сервісне

лідерство, ставлять на перше місце потреби своїх підлеглих та громадян. Вони прагнуть створити умови для розвитку, самореалізації та задоволення потреб громадян, що сприяє підвищенню якості публічних послуг. Легітимна влада забезпечує стабільність і підзвітність у прийнятті рішень, що важливо для підтримки громадської довіри.

Ця модель лідерства, поєднана з легітимною владою, є особливо важливою для організацій, де зростання якості надання публічних послуг є пріоритетом. Лідери, які застосовують сервісне лідерство, ефективно керують розвитком організаційних процесів, що включають взаємодію з громадянами [126; 147; 150]. Сервісне лідерство в поєднанні з легітимною владою дозволяє знижувати рівень бюрократії та підвищувати ефективність надання послуг, що відповідають потребам громадян.

Згідно з концепцією Френча та Рейвена, етичне лідерство базується на використанні експертної влади, яка здобувається через компетентність та знання. Етичні лідери демонструють чесність, справедливість і відповідальність, що призводить до підвищення довіри до органів влади й зниження рівня корупції. Вони використовують свою експертну владу, щоб формувати морально відповідальне середовище в організаціях, що сприяє впровадженню прозорих та підзвітних практик.

Модель етичного лідерства, поєднана з експертною владою, є критично важливою для забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні. Лідери, що застосовують цей підхід, активно працюють на створення стандартів моральної та етичної поведінки в органах влади, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів і зміцнити громадську довіру до інститутів державної влади.

Інноваційне лідерство базується на використанні інформаційної влади, яка забезпечується через доступ до необхідної інформації й

вміння її застосовувати для прийняття рішень. Лідери, які активно впроваджують нові технології та інноваційні підходи, сприяють модернізації публічного управління, що дозволяє підвищити ефективність і якість управлінських процесів. Інформаційна влада в цьому контексті допомагає лідерам управляти змінами та забезпечувати стратегічне планування на всіх рівнях управлінської діяльності.

Інноваційне лідерство, поєднане з інформаційною владою, є важливим інструментом для організацій, які прагнуть застосовувати новітні технології у своїй діяльності. У сфері публічного управління цей тип лідерства дозволяє значно покращити ефективність управлінських процесів, зменшуючи бюрократичні бар'єри та автоматизуючи ключові адміністративні процедури. Використання інформаційної влади в поєднанні з інноваційними підходами дозволяє забезпечити швидке реагування на сучасні виклики, такі як цифровізація та глобалізація.

Демократичне лідерство активно використовує легітимну владу, яка забезпечується через демократичні процеси та участь громадян у прийнятті рішень. Лідери, що застосовують демократичне лідерство, підтримують високий рівень прозорості та підзвітності, що сприяє зміцненню легітимності органів влади. Демократичні процеси підвищують ефективність управління, оскільки забезпечують участь громадян у формуванні політики та рішень, що сприяє більш зваженому та відповідальному підходу до розв'язання соціальних проблем.

Демократичне лідерство є особливо важливим для організацій, де вирішальним є забезпечення участі громадян у процесах прийняття рішень. У сфері публічного управління цей тип лідерства дозволяє забезпечити високу легітимність органів влади через активну

взаємодію з громадянами, тим самим підвищуючи ефективність прийняття рішень та зміцнюючи демократичні процеси.

Отже, моделі лідерства, такі як трансформаційне, сервісне, етичне, інноваційне та демократичне лідерство, можуть бути ефективно застосовані в публічному управлінні України на основі концепції влади та лідерства Френча та Рейвена. Використання різних типів влади — референтної, легітимної, експертної, інформаційної — у поєднанні з відповідними моделями лідерства дозволяє забезпечити високий рівень ефективності управління, прозорості та підзвітності, а також сприяти досягненню сталих реформ у публічному секторі.

Адаптація міжнародних моделей лідерства до української системи публічного управління потребує врахування національних особливостей, культурних та соціальних чинників. Важливо, щоб ці моделі не лише відповідали загальним принципам лідерства, а й були здатні ефективно функціонувати в контексті національних реалій. Пропоновані підходи до лідерства в Україні можуть базуватися на концепції влади та лідерства Френча та Рейвена, оскільки це дозволяє створити систему ефективного управління, яка відповідає вимогам демократичного розвитку та забезпечення стабільності в державному секторі.

У сучасному публічному управлінні України основними викликами є корупція, політична нестабільність та економічні труднощі. Зокрема, корупція залишається однією з найбільших загроз для ефективного функціонування публічних інститутів, що потребує впровадження моделей лідерства, які акцентують на етичних принципах, прозорості та підзвітності (експертна та етична влада в концепції Френча та Рейвена). Додатковими проблемами є політична нестабільність, що ускладнює довгострокове планування, а також економічні труднощі, які впливають на здатність державних органів ефективно виконувати свої функції. У цих умовах надзвичайно

важливо враховувати соціальні та економічні потреби громадян, зокрема забезпечення соціальної справедливості, економічного розвитку та національної безпеки.

Враховуючи специфіку української системи публічного управління, доцільно застосовувати такі моделі лідерства.

Трансформаційне лідерство. Ця модель ефективно застосовується в умовах реформ, де лідери повинні надихати та мотивувати своїх підлеглих до досягнення високих результатів. За допомогою референтної влади лідери здатні впливати на зміни в цінностях та підходах до роботи, що є важливим аспектом під час адаптації до нових викликів. Така модель дозволяє швидко реагувати на зміни та підтримувати високий рівень мотивації серед співробітників органів влади.

Сервісне лідерство. Це підхід, який ставить на перше місце потреби громадян і підлеглих, створюючи умови для їхнього розвитку та самореалізації. Використання легітимної влади, що базується на законодавчих нормах та офіційних повноваженнях, дає змогу забезпечити високий рівень обслуговування громадян. Це є необхідним для підвищення ефективності публічних послуг та задоволення потреб населення.

Етичне лідерство. Застосування етичного лідерства сприяє підвищенню довіри громадян до публічних організацій. З урахуванням концепції експертної влади Френча та Рейвена, етичні лідери використовують свої знання та компетенції для забезпечення прозорості та підзвітності в діяльності органів влади. Це важливий чинник для зниження рівня корупції та підвищення легітимності публічного управління.

Для ефективного реалізації міжнародних моделей лідерства в Україні необхідно розвивати лідерські компетенції державних службовців. Це можна досягти через організацію навчальних програм

та стажувань, які спрямовані на вивчення міжнародного досвіду та його адаптацію до українських реалій. Важливим елементом є розвиток лідерських навичок через тренінги, семінари та обмін досвідом з міжнародними експертами. Такі заходи дозволяють підвищити рівень компетентності лідерів, що своєю чергою, сприяє ефективному управлінню державними органами.

Перед масштабним впровадженням нових підходів та методів управління в Україні необхідно провести пілотні проєкти, які дозволяють тестувати різні моделі лідерства та оцінювати їх ефективність. Моніторинг та оцінка результатів таких проєктів допомагають виявити можливі проблеми на ранніх етапах та коригувати підходи. Це дозволяє забезпечити більш успішне впровадження реформ і підвищити результативність роботи публічних інститутів.

Оцінка ефективності моделей лідерства в Україні, виходячи з концепції Френча та Рейвена, має базуватися на певних критеріях.

Легітимність. Модель лідерства повинна відповідати законодавчим нормам та офіційним повноваженням. Високий рівень легітимності лідерів сприяє підвищенню довіри громадян до публічних інститутів.

Ефективність. Лідери повинні бути здатними досягати поставлених цілей, забезпечувати високі результати та ефективно використовувати ресурси. Моделі лідерства, що акцентують на інноваціях, сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Підзвітність і прозорість. Наявність механізмів контролю та оцінки діяльності лідерів забезпечує високий рівень підзвітності та прозорості, що є критично важливим для зміцнення демократичних інститутів.

Мотивація та залученість співробітників. Лідери повинні бути здатні надихати та мотивувати своїх підлеглих досягати високих результатів. Залучення співробітників у процес прийняття рішень є важливим для підвищення ефективності управлінських практик.

Соціальна відповідальність. Лідери мають дотримуватися етичних та моральних принципів у своїй діяльності, що дозволяє підвищити соціальну справедливість і добробут громадян.

У контексті публічного управління України, різні джерела влади та моделі лідерства взаємодіють, створюючи комплексну систему впливу на відносини між публічними, приватними та громадськими організаціями. Зокрема, легітимна влада, поєднана з етичним лідерством, сприяє підвищенню довіри до державних інститутів та зниженню рівня корупції. Експертна влада у поєднанні з інноваційним лідерством сприяє модернізації управлінських процесів через впровадження нових технологій та підходів. Референтна влада, поєднана з трансформаційним лідерством, дозволяє досягати високих результатів завдяки мотивації та залученості співробітників [76; 93; 122; 128; 131; 140; 142].

Отже, адаптація міжнародних моделей лідерства до українського контексту вимагає врахування специфіки національної системи публічного управління, соціальних та культурних чинників. Оцінка ефективності різних моделей лідерства, виходячи з концепції влади та лідерства Френча та Рейвена, дозволяє створити більш ефективну та підзвітну систему управління, що відповідає потребам громадян та забезпечує стабільність публічних інститутів.

У новому публічному менеджменті України зв'язки та взаємодії між різними джерелами влади та моделями лідерства створюють комплексну систему впливу, яка сприяє підвищенню ефективності публічного управління та заохочує активну участь громадян у процесах прийняття рішень. Розглянемо, як ці взаємодії можуть позитивно

впливати на задоволеність громадян та їхню участь у публічному управлінні.

Легітимна влада, яка базується на законодавчих нормах та офіційних повноваженнях, знаходить гармонію з етичним лідерством, яке акцентує на моральних та етичних принципах у прийнятті рішень. Це поєднання гарантує стабільність у процесах управління та забезпечує високі стандарти поведінки державних лідерів.

Така взаємодія сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій, що, своєю чергою, підвищує їх задоволеність від публічних послуг та активність у процесах управління. Довіра до влади є основою для залучення громадян до демократичних процесів і участі в прийнятті рішень, що має прямий вплив на ефективність публічного управління¹.

Експертна влада, яка заснована на глибоких знаннях та компетенціях, успішно поєднується з інноваційним лідерством, яке орієнтується на впровадження нових технологій та підходів до управління. Це співвідношення дозволяє державним органам постійно адаптуватися до нових викликів, підвищуючи тим самим свою ефективність та здатність реагувати на зміни в суспільстві.

Поєднання експертної влади та інноваційного лідерства позитивно впливає на надання публічних послуг, забезпечуючи їх високу якість та швидкість. Це сприяє підвищенню задоволення громадян, а також заохочує їх активну участь у публічному управлінні, адже громадяни почуваються впевненими у здатності органів влади ефективно розв'язувати актуальні проблеми.

Референтна влада, яка базується на особистих якостях та харизмі лідера, у поєднанні з трансформаційним лідерством, яке надихає та мотивує підлеглих, створює сильну основу для змін. Лідери, що використовують референтну владу, здатні здійснювати значні

трансформації в організаціях, орієнтуючи співробітників на досягнення високих результатів.

Така взаємодія сприяє підвищенню мотивації та залученості громадян у публічне управління. Трансформаційні лідери надихають співробітників та громадян на активну участь у соціальних та управлінських процесах, що покращує ефективність їх взаємодії з органами влади та підвищує продуктивність.

Інформаційна влада, яка базується на здатності доступно та ефективно використовувати важливу інформацію, в поєднанні з сервісним лідерством, яке орієнтоване на потреби громадян, сприяє створенню високоякісного та прозорого публічного управління. Сервісні лідери, що мають доступ до актуальної інформації, здатні найкращим чином забезпечити ефективну взаємодію з громадянами.

Поєднання інформаційної влади та сервісного лідерства призводить до покращення якості публічних послуг, що своєю чергою підвищує задоволеність громадян. Це забезпечує більшу прозорість у процесах управління та стимулює громадян до більш активної участі у прийнятті рішень, підвищуючи тим самим рівень демократичної участі в управлінні.

Примусова влада, заснована на здатності застосовувати санкції для забезпечення порядку, може бути ефективно поєднана з демократичним лідерством, яке надає громадянам можливість брати участь у прийнятті рішень. Це поєднання дозволяє в умовах кризи швидко приймати рішення, зберігаючи при цьому відкритість та участь громадян у процесах управління.

Взаємодія примусової влади та демократичного лідерства є особливо ефективною у кризових ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на виклики, забезпечуючи стабільність і порядок. При цьому важливо зберігати прозорість процесів і залучати громадян до

прийняття рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри та участі громадян у публічному управлінні.

Зв'язки та взаємодії між різними джерелами влади та лідерства відіграють важливу роль у розв'язанні актуальних проблем публічного управління, таких як корупція, прозорість, ефективність надання послуг, а також мотивація громадян до участі в демократичних процесах.

Легітимна влада та етичне лідерство. Поєднання цих двох чинників сприяє зниженню рівня корупції та підвищенню ефективності управлінських процесів, що важливо для забезпечення прозорості та підзвітності.

Експертна влада та інноваційне лідерство. Взаємодія цих елементів дозволяє впроваджувати новітні технології та методи управління, що є критично важливим у відповідь на виклики цифровізації та глобалізації.

Референтна влада та трансформаційне лідерство. Ця комбінація дозволяє досягати високих результатів через мотивацію та залученість, що необхідно для ефективного управління людськими ресурсами.

Інформаційна влада та сервісне лідерство. Використання актуальної інформації дозволяє покращити якість публічних послуг та збільшити задоволення громадян від взаємодії з органами влади.

Інтеграція різних джерел влади та лідерства має ключове значення для розвитку демократії, правової держави та громадянського суспільства в Україні.

Легітимна влада та етичне лідерство. Підвищення довіри громадян до інститутів держави через прозорість та підзвітність сприяє зміцненню демократії та правової держави.

Експертна влада та інноваційне лідерство. Це поєднання забезпечує доступ до інформації та створює умови для участі громадян

у процесі прийняття рішень, що є основою для розвитку демократичного управління.

Референтна влада та трансформаційне лідерство. Взаємодія цих чинників сприяє розвитку громадянського суспільства, заохочуючи громадян до активної участі в демократичних процесах.

Інформаційна влада та сервісне лідерство. Це сприяє розвитку демократії через забезпечення прозорості процесів і підвищення якості публічних послуг.

Примусова влада та демократичне лідерство. У кризових ситуаціях це поєднання дозволяє підтримувати стабільність і порядок, одночасно залучаючи громадян до прийняття рішень, що сприяє розвитку правової держави.

Таким чином, зв'язки між різними джерелами влади та лідерства створюють умови для сталого розвитку публічного управління в Україні, зміцнення демократії, правової держави та активної участі громадян у прийнятті рішень.

Розглянемо можливі перспективи та напрями подальшого розвитку та вдосконалення використання джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті в Україні

Розвиток лідерських компетенцій. Інвестування у навчання та розвиток лідерських компетенцій державних службовців через тренінги, семінари та обмін досвідом з міжнародними експертами. Підвищення професійного рівня державних службовців сприятиме ефективнішому використанню різних джерел влади та моделей лідерства.

Впровадження сучасних технологій. Використання інформаційних технологій для автоматизації адміністративних процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади. Це сприятиме підвищенню ефективності управління та задоволеності громадян.

Залучення громадянськості. Активне залучення громадян до процесу прийняття рішень через громадські обговорення, консультації та інші форми участі. Це підвищить прозорість та підзвітність діяльності органів влади, сприяючи розвитку демократії та громадянського суспільства.

Антикорупційні заходи. Посилення боротьби з корупцією через створення незалежних антикорупційних органів та впровадження прозорих процедур. Це підвищить довіру громадян до державних інституцій та сприятиме розвитку правової держави.

Міжнародна співпраця. Співпраця з міжнародними організаціями та експертами для впровадження кращих практик та стандартів у публічне управління. Це сприятиме модернізації системи публічного управління та підвищенню її ефективності.

Ці напрями розвитку та вдосконалення використання джерел влади та лідерства сприятимуть створенню ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління в Україні, що відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Розвиток публічного управління в Україні потребує комплексних стратегій, які забезпечать підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення довіри громадян до органів влади, а також активне залучення суспільства до прийняття рішень. Враховуючи концепцію Дж. Френча та Б. Рейвена, а також виклики сучасної української реальності, можемо сформулювати такі рекомендації для органів публічної влади, політичних лідерів, центрів прийняття рішень та громадян.

1. Вибір моделей лідерства. У разі швидких змін у публічному управлінні, органи публічної влади повинні інвестувати у розвиток трансформаційного лідерства на всіх рівнях управління. Ця модель дозволяє лідерам не лише здійснювати зміни, а й надихати та мотивувати співробітників на досягнення високих результатів, зокрема

через ефективну реалізацію реформ. Публічні організації повинні надавати можливості для лідерів з високим рівнем особистої харизми та здатністю до інновацій, що підвищує рівень залученості працівників та знижує опір змінам.

Сервісне лідерство повинно стати основою організації роботи публічних установ. Центри прийняття рішень повинні орієнтуватися на потреби громадян і забезпечувати максимальну ефективність у наданні публічних послуг. Ухвалення рішень має ґрунтуватися на принципах взаємодії та зворотного зв'язку з громадськістю, що сприятиме не лише задоволенню потреб, але й розвитку демократичних процесів.

Політичні лідери повинні демонструвати високу моральну відповідальність, чесність та справедливість у своїй діяльності. Етичне лідерство є необхідним для побудови довіри громадян до державних інституцій. Згідно з концепцією Френча та Рейвена, референтна влада, що базується на моральних якостях лідера, є основою для розвитку стабільних відносин між владою та суспільством.

2. Використання джерел влади. Оскільки експертиза є ключовим аспектом у прийнятті обґрунтованих рішень, органи публічної влади мають активно інтегрувати експертну владу в управлінські процеси, через створення спеціалізованих аналітичних центрів, співпрацю з університетами та міжнародними експертами. Враховуючи потреби модернізації публічного управління, посилення експертної влади сприятиме не лише ефективності управлінських рішень, але й скороченню корупційних ризиків.

Інформаційні технології є потужним інструментом для підвищення ефективності публічного управління. Окрім автоматизації процесів, інформаційна влада має сприяти більш прозорому наданню даних громадянам та іншим зацікавленим сторонам. Центри прийняття рішень повинні сприяти створенню відкритих інформаційних платформ, де громадяни можуть отримати доступ до важливих даних,

що допоможе їм краще орієнтуватися в процесах управління. Дотримання законодавчих норм і принципів верховенства права є основою для легітимності рішень влади. Політичні лідери повинні активно сприяти зміцненню інституційних механізмів контролю за дотриманням законів і правових норм, створюючи таким чином умови для стабільного і передбачуваного розвитку публічного управління. Легітимна влада повинна бути невіддільною частиною всіх рівнів управління.

3. Підвищення прозорості та підзвітності. Для забезпечення високого рівня довіри громадян до публічних органів влади важливо вжити заходів для підвищення прозорості й підзвітності. Це включає створення та впровадження ефективних механізмів контролю та моніторингу діяльності органів публічної влади. Оцінка діяльності повинна базуватися на чітких критеріях, що відповідають міжнародним стандартам. Регулярне оприлюднення звітів щодо використання ресурсів та результатів діяльності забезпечить активну участь громадян у процесах публічного управління, знижуючи рівень корупції та підвищуючи ефективність управління.

4. Партнерство та співпраця. Партнерство між публічними організаціями та приватним сектором має стати однією з основних стратегій для досягнення сталого розвитку та реалізації ефективних реформ. Громадські та приватні організації мають сприяти обміну досвідом, організовуючи спільні тренінги та семінари для підвищення кваліфікації державних службовців. Це дозволить не лише покращити управлінські навички, а й забезпечити більш тісну взаємодію між різними секторами суспільства, що своєю чергою підвищить ефективність адміністративних процесів.

5. Використання джерел влади та лідерства. Громадські організації повинні використовувати свої експертні знання для консультування публічних органів. Підтримка та експертна

консультація щодо політики та надання публічних послуг можуть допомогти в удосконаленні управлінських рішень. Громадяни мають активно використовувати інформаційні платформи для доступу до державної інформації та надання зворотного зв'язку органам влади. Вони повинні брати участь у процесах прийняття рішень, виявляючи ініціативу та пропозиції щодо вдосконалення публічних послуг та управління.

6. Підвищення прозорості та підзвітності. Разом з публічними організаціями громадські структури повинні активно впроваджувати механізми контролю за діяльністю державних органів. Підтримка ініціатив щодо підвищення прозорості діяльності органів влади через незалежні моніторингові групи, відкриті обговорення і звітність, є важливим кроком до покращення підзвітності державних інституцій.

7. Активна участь у процесі прийняття рішень. Громадяни повинні брати активну участь у громадських обговореннях і процесах прийняття рішень, використовуючи платформи для консультацій і опитувань, що пропонуються органами публічної влади. Це дозволить не лише покращити якість рішень, але й забезпечить прозорість і підзвітність органів влади.

8. Контроль за діяльністю органів влади. Громадяни повинні активно використовувати механізми громадського контролю, надаючи відгуки та пропозиції щодо діяльності органів влади, а також вимагати прозорості в управлінських процесах. Це сприятиме підвищенню рівня відповідальності публічних органів перед суспільством.

9. Підвищення обізнаності та освіти. Підвищення рівня обізнаності громадян щодо їхніх прав та можливостей участі у публічному управлінні є критично важливим для розвитку демократичного суспільства. Громадяни мають активно залучатися до навчальних програм і семінарів з публічного управління, що сприятиме

формуванню інформованого суспільства, здатного впливати на ефективність державних інституцій.

Забезпечення ефективного публічного управління в Україні потребує не лише зміцнення державних інституцій, а й активної участі громадян та приватного сектору в управлінських процесах. Створення умов для розвитку лідерських компетенцій, забезпечення прозорості та підзвітності, а також впровадження інноваційних підходів до використання джерел влади є основою для формування сучасної та ефективної системи публічного управління.

Отже, ключовими моментами є впровадження цифрових платформ для використання інформаційної влади у державному менеджменті, посилення стратегій емоційного лідерства для підвищення довіри громадян до урядових рішень, використання міжнародного досвіду з управління кризовими ситуаціями через ефективні комунікації та прозорість.

У цьому зв'язку пропонуємо розглянути такі напрями удосконалення механізмів публічного управління в Україні.

1. Оптимізація використання джерел влади в публічному управлінні України щодо використання інформаційної влади.

Впровадження національної платформи державної аналітики, що дозволить приймати рішення на основі відкритих даних.

Покращення цифрової комунікації між державними органами та громадянами через інтегровані онлайн-інструменти.

2. Оптимізація використання джерел влади в публічному управлінні України щодо використання емоційної влади.

Розробка програм емоційного лідерства для державних службовців у кризових ситуаціях.

Посилення використання психологічних механізмів мотивації у внутрішньому управлінні державними структурами.

3. Оптимізація використання джерел влади в публічному управлінні України щодо використання експертної влади.

Формування експертно-аналітичних центрів для оцінки реформ та їхнього впливу.

Запровадження дорадчих рад при уряді, які інтегрують науковий потенціал у державне управління.

4. Інтеграція сучасних управлінських інструментів, а саме.

Цифровізація публічного управління.

Створення універсальної електронної платформи для державних рішень та послуг.

Використання AI-аналітики для розробки політичних стратегій.

5. Розширення громадської участі.

Е-петиції та онлайн-консультації як стандартний механізм ухвалення рішень.

Краудсорсингові платформи для інтеграції ідей громадян у державне управління.

6. Модернізація адміністративних структур.

Розвиток партнерства між державою та бізнесом для впровадження інновацій.

Оптимізація фінансування на основі стратегічного планування.

Очікувані ефекти та можливі ризики від вказаних кроків, це зростання довіри громадян до державних інституцій через прозоре управління, підвищення ефективності державних рішень через використання нових моделей влади, зміцнення зв'язку між державою та громадянами через відкриті комунікаційні платформи. Разом з тим, необхідність кадрової адаптації управлінців до нових управлінських моделей, ризики корупції в цифровому середовищі, що потребують посиленних механізмів контролю.

Висновки до Розділу 3

1. Реформа публічного управління в Україні, що розпочалась у 2015 році, є складним процесом, який охоплює зміни на всіх рівнях управління — від центрального до місцевого. Аналіз поточного стану публічного управління вказує на основні виклики, з якими стикаються органи влади, та можливості для вдосконалення управлінських процесів через оптимальне використання джерел влади та лідерства.

2. На центральному рівні основними проблемами залишаються політична нестабільність, яка ускладнює реалізацію довгострокових стратегій, та корупція, що підриває довіру громадян до державних інституцій. Для подолання цих викликів необхідно застосовувати моделі лідерства, здатні забезпечити стабільність і послідовність в управлінні. Використання експертної влади та трансформаційного лідерства дозволяє мотивувати співробітників і громадян до змін, а також сприяє покращенню прозорості та підвищенню ефективності управлінських процесів, що важливо для зниження корупції.

3. На регіональному рівні, попри значні зміни, внесені реформою децентралізації, залишаються проблеми з координацією між місцевими та центральними органами влади та нерівномірним розподілом ресурсів. Демократичне лідерство та сервісне лідерство, орієнтовані на участь громадян у прийнятті рішень, є важливими інструментами для підвищення ефективності управління. Вони дозволяють значно поліпшити якість публічних послуг та забезпечити рівномірний доступ до ресурсів серед різних регіонів.

4. Місцевий рівень управління, як найближчий до громадян, також потребує особливої уваги. Попри досягнення децентралізації, місцеві органи влади стикаються з проблемами недостатнього фінансування, неефективного використання ресурсів та недостатньої кваліфікації кадрів. Використання етичного лідерства та сервісного

лідерства, що фокусується на задоволенні потреб громадян, здатне покращити управлінську ефективність на місцях. Важливим є також посилення ролі інформаційної влади через впровадження цифрових технологій, що дозволяє забезпечити більшу прозорість і полегшити доступ громадян до публічних послуг.

5.У контексті нових глобальних викликів, зокрема війни та економічної нестабільності, Україна потребує постійної адаптації своїх управлінських процесів. Впровадження електронного урядування та цифрових платформ, таких як "Дія", значно покращило доступ громадян до державних послуг і зменшило рівень бюрократії. Це сприяє підвищенню прозорості та зниженню корупційних проявів. Проте необхідно подолати проблему цифрового розриву у віддалених районах і підвищити рівень цифрової грамотності серед населення.

6.У результаті, реформування публічного управління в Україні вимагає комплексного підходу до застосування різних типів влади та моделей лідерства. Правильне використання експертної, інформаційної, референтної та легітимної влади разом із відповідними стилями лідерства дозволяє досягти більшої ефективності в управлінні, підвищити рівень прозорості та підзвітності, а також зміцнити довіру громадян до державних інституцій. Важливим кроком на цьому шляху є продовження децентралізації, розширення цифрових можливостей та забезпечення постійного професійного розвитку державних службовців.

7.Забезпечення ефективного функціонування публічного управління в Україні вимагає стратегічного використання різноманітних джерел влади та моделей лідерства, адаптованих до специфіки національних викликів. Підвищення ефективності управління, зменшення корупції, модернізація інфраструктури та посилення громадської довіри є важливими цілями для держави на всіх рівнях управлінської діяльності. Адаптація міжнародних практик до

українських реалій, врахування національних особливостей і активна участь громадян у процесах управління є критично важливими для досягнення стабільного та стійкого розвитку публічного сектору в країні.

ВИСНОВКИ

У даному дослідженні вирішено завдання у галузі публічного управління та адміністрування щодо обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті на основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена та надано рекомендації щодо удосконалення застосування джерел влади та лідерства в публічному управлінні в Україні.

У ході дослідження проведено аналіз концепції НППМ як сучасної парадигми публічного управління та адміністрування. Визначено, що НППМ виник у 1980-х роках як відповідь на виклики глобалізації, потребу підвищення ефективності та прозорості публічних інституцій. Схарактеризувати сутність НППМ як управлінської концепції, яка інтегрує інструменти та принципи приватного сектору у сферу публічного управління. Висвітлено історичний розвиток НППМ, починаючи від його джерел в англосаксонських країнах і до сучасної адаптації у країнах із різними політичними, соціальними та економічними системами.

Проаналізовано основні принципи НППМ, серед яких виокремлено орієнтацію на результативність і ефективність, децентралізацію, клієнтоорієнтованість, конкурентність, прозорість, відповідальність та застосування механізмів ринкового типу. Зазначено, що ці принципи дозволяють значно оптимізувати процеси прийняття рішень у публічному секторі, а також підвищити якість публічних послуг.

Увагу приділено ключовим функціям НППМ, серед яких управління змінами, підвищення адаптивності до кризових ситуацій та стратегічне планування. Розглянуто основні моделі та інструменти НППМ, такі як впровадження електронного урядування, контрактне

управління, механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень, аутсорсинг і партнерства державно-приватного характеру.

Результати дослідження дозволили розкрити ключові аспекти трансформації публічного управління, зокрема перехід від бюрократичних ієрархічних структур до більш гнучких і динамічних організаційних моделей. Схарактеризувати значення НПМ як ефективного підходу для модернізації системи публічного управління, особливо в умовах реформування українського суспільства.

Розкрито особливості концепції Дж. Френча та Б. Рейвена, яка зосереджена на ідентифікації та класифікації джерел влади у взаємодії лідера та підлеглих. Визначено, що концепція включає п'ять базових типів влади: примусову, винагородну, законну, експертну та референтну, кожен з яких має свої унікальні особливості й вплив на формування лідерства. Крім того, у рамках дослідження було виділено нові категорії влади, такі як інформаційна та емоційна влада, що є важливими в умовах сучасного публічного менеджменту. Важливо зазначити, що нові джерела влади, такі як інформаційна та емоційна влада, є логічним продовженням класичної моделі Френча та Рейвена і відповідають сучасним викликам публічного управління.

Особливу увагу приділено еволюції концепції, починаючи з її розробки у 1959 році до сучасного розуміння в контексті публічного управління. Аналіз показав, що концепція розширилася з урахуванням змін у суспільстві, технологіях та способах комунікації, що підвищує її актуальність у застосуванні до нових умов управління.

У межах дослідження проаналізовано переваги концепції, зокрема її універсальність та можливість адаптації до різних умов, включаючи публічне управління. Додатково зазначено, що концепція надає ефективний інструментарій для оцінки та розвитку лідерства. Однак, виокремлено й недоліки, серед яких можливість надмірної

зосередженості на одному типі влади, що може призводити до дисбалансу в управлінні.

Узагальнені результати дослідження засвідчили, що концепція Дж. Френча та Б. Рейвена є не лише теоретично обґрунтованою, але й має значний практичний потенціал для підвищення ефективності публічного управління. Це формує основу для її подальшого застосування у процесі впровадження НПМ в українських реаліях, сприяючи розробці інноваційних моделей лідерства, що відповідають викликам сучасності.

Проведено аналіз застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті на прикладах США, Великої Британії, Нової Зеландії та Канади. Визначено, що ці країни демонструють різноманітні моделі публічного управління, які адаптують джерела влади й лідерства відповідно до соціально-культурних, політичних та економічних умов.

У США реформування системи публічного управління, зокрема програма "Reinventing Government", впроваджена адміністрацією Білла Клінтона, підкреслює ефективність використання експертної влади та винагородної влади. Наголос зроблено на децентралізації, стимулюванні інновацій, залученні громадян до процесу прийняття рішень і підвищенні результативності публічного сектору. Попри значні успіхи, основними викликами залишаються складність інтеграції інновацій у традиційні бюрократичні структури та забезпечення рівної доступності послуг.

У Великій Британії реформи публічного управління, починаючи від політики Маргарет Тетчер і до модернізації системи Тоні Блером, демонструють переваги впровадження конкурентних тендерів, контрактного управління та акценту на результативності. Ці підходи сприяли ефективнішому використанню референтної влади для створення довіри між управлінцями й громадянами. Однак, надмірна

приватизація викликала критику через зниження соціальної справедливості в доступі до публічних послуг.

Нова Зеландія стала прикладом успішного впровадження децентралізації та контрактного управління в рамках НПМ. Запровадження автономних агентств і корпоратизація державних підприємств допомогли досягти значного підвищення якості й продуктивності надання послуг, хоча виклики полягали в ризиках надмірної комерціалізації окремих секторів.

У Канаді реформи акцентували на гармонізації законної влади з референтною та експертною. Завдяки активній участі громадян і врахуванню багатонаціональної специфіки країни забезпечено соціально орієнтовану модель управління. Водночас складності виникли у впровадженні нових інформаційних технологій та оптимізації процесів на місцевому рівні.

У дослідженні виокремлено основні успіхи та недоліки моделей управління. До успіхів належать підвищення ефективності публічного управління, покращення якості послуг і залучення громадян до процесів прийняття рішень. Недоліками є недостатня гнучкість традиційних бюрократичних структур, складнощі адаптації до інновацій та ризики соціальної нерівності.

Отримані результати аналізу стали важливими для адаптації концепції Дж. Френча та Б. Рейвена до українських умов. Виявлено потребу врахування національної специфіки, зокрема значення інформаційної та емоційної влади для подолання недовіри до інституцій, та запропоновано рекомендації для впровадження концепції в системі публічного управління України.

У ході дослідження здійснено узагальнення сильних і слабких сторін різних типів влади та лідерства відповідно до концепції Дж. Френча та Б. Рейвена. Виокремлено примусову, винагородну, законну, експертну, референтну, інформаційну та емоційну владу, кожна з яких

має унікальні особливості, переваги та обмеження в контексті їх використання в публічному менеджменті. Зокрема, примусова влада демонструє свою ефективність у ситуаціях, що вимагають швидкого виконання рішень і жорсткого контролю. Водночас її слабкою стороною є ризик зниження мотивації підлеглих та формування негативного емоційного клімату. Винагородна влада сприяє створенню заохочувального середовища для працівників, проте викликає ризики залежності від постійного підкріплення винагородами, що може обмежувати самостійність працівників. Законна влада забезпечує стабільність і передбачуваність у публічному управлінні завдяки офіційним повноваженням. Проте, її недоліком є ймовірність формального підходу до вирішення управлінських завдань, що може перешкоджати інноваціям. Експертна влада є надзвичайно важливою у сферах, що вимагають високого рівня професійності та знань. Однак вона може викликати залежність від обмеженого кола експертів і ускладнювати процес делегування. Референтна влада, заснована на особистісній харизмі й авторитеті лідера, сприяє формуванню довіри серед підлеглих, хоча ризиком є зосередження надмірної влади в одній особі. Інформаційна влада визнана ключовою в умовах сучасної цифровізації. Її слабкою стороною є залежність від доступності та якості інформації. Емоційна влада акцентує на значенні міжособистісних взаємин і управлінні емоціями, що є особливо важливим в умовах кризового управління. Проте недостатнє володіння навичками емоційного інтелекту може стати перешкодою для її ефективного використання.

Висвітлено внесок цих типів влади у розвиток НПМ. Визначено, що поєднання кількох типів влади дозволяє досягти балансу між контролем, мотивацією та інноваційністю, що є ключовим у сучасному управлінні.

На основі здійсненого аналізу запропоновано найбільш ефективні підходи до управління. Балансування між директивним підходом (примусова, законна влада) та орієнтацією на розвиток персоналу (експертна, референтна влада). Адаптація інформаційної та емоційної влади для кризового управління, що дозволяє мінімізувати негативні наслідки й підвищити довіру до інституцій. Використання винагородної влади як інструменту мотивації за умови її комбінування з нематеріальними формами стимулювання.

Таким чином, проведений аналіз сприяв визначенню найбільш ефективних підходів до управління в умовах сучасних викликів, що є критично важливим для успішного функціонування системи публічного управління.

Визначено специфіку національної системи публічного управління та адміністрування в Україні. Сучасний стан системи публічного управління в Україні характеризується поєднанням елементів традиційної бюрократичної моделі з новими управлінськими практиками, запозиченими з концепції НПМ.

Виявлено, що наявні виклики пов'язані з низьким рівнем довіри громадян до державних інституцій, значним рівнем корупції, недостатньою фаховою підготовкою державних службовців, а також обмеженими фінансовими та матеріальними ресурсами. У той самий час суспільство вимагає більшої прозорості, ефективності й орієнтованості на задоволення потреб громадян.

У дослідженні підкреслено, що особливістю української системи є її залежність від законної та примусової влади, яка домінує в ієрархічних структурах управління. З іншого боку, слабкий розвиток референтної та інформаційної влади обмежує можливості впровадження інноваційних підходів, орієнтованих на партнерство з громадськістю.

Для розв'язання цих проблем визначено ключові напрямки вдосконалення управлінських практик. Запровадження електронного урядування для підвищення прозорості та ефективності адміністративних процесів. Посилення інформаційної влади через розвиток комунікаційних стратегій та підвищення довіри громадян до органів влади. Підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців з акцентом на емоційний інтелект і комунікативні навички. Створення партнерських моделей співпраці між державою та громадянським суспільством для розширення референтної влади.

Обґрунтовано пропозиції щодо оптимального використання джерел влади та лідерства, адаптованих до умов України, із врахуванням специфіки кризових ситуацій. На основі концепції Дж. Френча та Б. Рейвена запропоновано інтеграцію різних типів влади для підвищення ефективності управління. Особливу увагу приділено інформаційній та емоційній владі, які можуть бути ключовими у подоланні недовіри громадян та мотивуванні державних службовців. Розроблено моделі управління, що враховують специфіку української системи, серед яких: антикризова модель управління, що забезпечує швидке реагування на кризові виклики шляхом використання експертної, інформаційної та емоційної влади для прийняття рішень і комунікації з громадськістю; модель стратегічного планування, орієнтована на довгостроковий розвиток із залученням винагородної та референтної влади для підвищення мотивації працівників; інноваційна модель управління, що передбачає залучення громадян до процесів прийняття рішень через посилення референтної влади та розвиток партнерських відносин.

Проведено оцінювання очікуваних ефектів від впровадження цих моделей, серед яких підвищення ефективності публічних послуг, зміцнення довіри до державних інституцій і покращення управлінської культури. Водночас виявлено можливі ризики, серед яких опір змінам

з боку традиційних бюрократичних структур і потреба у значних інвестиціях для реалізації реформ.

Розроблені рекомендації спрямовані на створення адаптивної та стійкої системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики сучасності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. "100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління." *Збірник наукових праць*, vol. 1, Київ, 2020.
2. "100 ідей для Президента та Уряду України: проєктні ініціативи у сфері публічного управління." *Збірник наукових праць*, vol. 2, Київ, 2020.
3. Адізес, І. *Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу*. Переклад Софії Опацької, Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2006.
4. Академічний тлумачний словник (1970—1980). <http://sum.in.ua/s/kuljtura> (дата звернення: 18.01.2023).
5. Аль-Атті, І. В. "Публічне управління: сутність і визначення." *Аспекти публічного правління*, Т. 6, № 8, 2018, С. 35–41.
6. Амелін, А. І. "Глобальне панування корпорацій." *Економічна правда*, 18 жовтня 2017, <https://www.epravda.com.ua/columns/2017/10/18/630189>.
7. Антонова, Л. В. "Застосування європейського досвіду запровадження інноваційних механізмів формування лідерства в сфері публічного управління сучасної України." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №9, 2019, С. 65–68, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1886A>.
8. Аппело, Ю. *Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами*. Переклад з англійської, Фабула, 2019. 432 с.
9. Батченко, Л. В., Бондар, І. С., & Русавська, В. А. *Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті: навчальний посібник*. Київ: Ліра-К, 2017.
10. Безверхнюк, Т. М., et al. *Європейська Хартія регіональної демократії: наук.-практ. коментар*. Асоціація дослідників держ. упр., Одеса: Хоббіт Плюс, 2008.
11. Бертуччі, Г. "Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору." *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки*, XVIII Міжнародний конгрес з підготовки вищих державних службовців, Київ, 15–17 червня 2005 р., С. 141–147.
12. Бізо, Л., et al. *Розвиток лідерства*. За заг. ред. І. Ібрагімової, Київ: проєкт "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012.

13. Білик, О. І., Лукашевська, У. Т. "Сутність, значення та розвиток публічного механізму." *Економіка і суспільство*, 2017, с. 177–180.
14. Бінько, І. "Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять." *Вісник АПСВТ*, №3–4, 2020, с. 41–47.
15. Блондель, Жан. "Політичне лідерство". 27.03.2020 <https://anthologyforthelazy.webnode.com.ua/l/zhan-blondel-politichne-liderstvo>.
16. Бодров, В. Г., Балдич, Н. І., & Сафронова, О. М. *Державне управління у фінансово-економічній сфері: навч.-метод. матеріали*. НАДУ, 2013.
17. Боротьба України за захист своїх кордонів є демонстрацією демократії в дії – дослідження "Індекс демократії" від The Economist. <https://www.oporaua.org/viyna/borotba-ukrayini-za-zakhist-svoyikh-kordoniv-ie-demonstratsiieiu-demokratiyi-v-diyi-doslidzhennia-indeks-demokratiyi-vid-the-economist-24517>
18. Бучин, М. А., & Данчук, Г. Д. "Основні механізми забезпечення принципу гендерної рівності у виборчому процесі." *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*, №2(54), 2022, с. 12–16, <http://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/264388/260510>.
19. Бушуєв, С., Сукач, С., & Бушуєва, В. "Надихаючий менеджмент інноваційних проєктів." *Управління розвитком складних систем*, №51, 2022, с. 12–19, <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.12-19>.
20. Вакуленко, В. М., & Орлатий, М. К. *Управління розвитком міста*. НАДУ, 2006.
21. Валецький, О. Л., & Ребкало, В. А. "Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні." *Аналітика і влада*, №6, 2012, с. 139–144, http://nbuv.gov.ua/UJRN/avlad_2012_6_23.
22. Василевська, Т. "Політична культура та етика влади." *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, №3(53), 2011, с. 240–249.
23. Василевська, Т. "Ціннісні виміри вироблення публічної політики." *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса*, №1(81), 2016, с. 179–193.
24. Василевська, Т. Е. "Вплив політичних партій на етизацію публічного управління та демократичного врядування." *Наукові інновації та передові технології*, №7(9), 2022, с. 288–300.
25. Василевська, Т. Е. "Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління." *Теорія та практика державного управління*, №1(60), 2018, с. 155–161.
26. Василевська, Т. Е. (Ред.). *Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: монографія*. Київ: Вид-во НАДУ, 2018.

27. Васюк, Н. О., & Гаєвська, Л. А. "Механізми мережевого управління в діяльності органів публічної влади: сутність понять." *Аспекти публічного управління*, №11(2), 2023, с. 17–23, <https://doi.org/10.15421/152314>.

28. Вебер, М. Політика до політики. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. К., 1998. С. 173-191.*

29. Від вождя до агента змін. "Професор Гарвардського університету про перехід до нової парадигми лідерства (Дін Вільямс)." *CEO Club*, <https://ceoclub.com.ua/article/leading-in-a-fractured-world>.

30. Войтович, Р. В., & Ворона, П. В., editors. *Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія*. Київ, 2018.

31. Войтович, Р. В., & Дубич, К. В., editors. *Публічне управління у сфері зайнятості в Україні у контексті євроінтеграції: проблеми, ефективність, інноваційність, результативність*. Київ, 2020.

32. Вплив лідерства на систему управління ефективністю у державному управлінні. *Навчальний посібник*. ДП "НВЦ "Пріоритети", 2017.

33. Впровадження гендерних підходів у діяльність органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/vprovadzhenia-hendernykh-pidkhodiv-u-diialnist-orhaniv-vykonavchoi-vlady-ta-orhaniv-mistsevoho-samovriaduvannia>.

34. Гавкалова, Н. Л. "Публічне управління: методологічний аспект." *Публічне управління: шляхи розвитку*, ред. Ю. В. Ковбасюк et al., НАДУ, 2014, №1, с. 16–18.

35. Гаврилишин, Б. *До ефективних суспільств: Дороговкази в майбутнє*. Римський Клуб, упоряд. В. Рубцов, ПУЛЬСАРИ, 2009.

36. Глосарій Програми розвитку ООН. <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministration> (дата звернення: 21.01.2023).

37. Гончаров, А. Б., & Олейникова, Н. М. *Економічне управління підприємством: конспект лекцій*. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009.

38. Гончарук, Н. Т. "Оцінювання керівного персоналу державної служби України." *Вісник державної служби України*, №3, 2017, с. 34–38.

39. Гончарук, Н., & Сурай, І. "Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект." *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, Вип. 2, 2010, с. 57–65, http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9.

40. Гонюкова, Л., Ларіна, Н., & Ларін, С. "Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід." *Публічне управління та*

регіональний розвиток, №16, 2022, с. 356–382, <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/3>

41. Горник, В. Г., & Кравченко, С. О., editors. *Розвиток публічного управління в Україні: теоретичні, методологічні та практичні аспекти*. Київ: УкрСІЧ, 2018.

42. Гоулман Д., Бояціс Р., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Пер. з англ. Київ: Наш формат, 2019. 288 с.

43. Гошовська, В. А. "Політичне лідерство українського парламентаризму в сучасному геополітичному вимірі." *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*, №50, 2023, с. 142–149.

44. Гошовська, В. А., & Куйбіда, В. С., editors. *Представницька влада у державотворчому процесі України: монографія*. Київ: НАДУ, 2018.

45. Гошовська, В. А., & Пашко, Л. А., editors. *Політичне лідерство: навчальний посібник*. Київ: НАДУ, 2013.

46. Гошовська, В. А., Ларіна, Н. Б., & Святненко, В. В. *Основи гендерної політики в парламентській діяльності: навчальний посібник*. За заг. ред. В. А. Гошовської, Київ: НАДУ, 2011, https://gender.org.ua/images/lib/osnovy_v_parlamentі.pdf.

47. Гошовська, В., & Даниленко, Л. "Гендерна політика й політичне лідерство: стан і динаміка розвитку в сучасній Україні." *Наукові перспективи*, №8, № 38, 2023, с. 97–111, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8\(38\)-97-111](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-97-111).

48. Granovetter, M. (2005). "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes". *Journal of Economic Perspectives*. 19: 33–50.

49. Грищай, І. О. "Реформування гендерної політики в умовах євроінтеграції." *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*, Спец. вип., №2, 2022, с. 210–216, <https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2023/04/S2/s-2-2022-210-216.pdf>.

50. Грищенко, І. М. "Алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №4, 2016, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=965>.

51. Даниленко, Л. І., & Горулько, О. Ю. "Гендерна політика у сфері парламентської діяльності: суб'єкти та їх повноваження." *Наукові перспективи*, №8, № 38, 2023, <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive>.

52. Данченко, Л. Г., & Гордина, В. В. "Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації." *Молодий вчений*, №11, № 26, 2015, с. 52–55.

53. Richard L. Daft. *Management*. Cengage Learning, 2021. 784 p.

54. Дзек, К. *Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху*. Видавництво "Наш Формат", 2017.

55. Дегтярьова, І. О. "Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України." *Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи*, за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка, Вид-во Ліра-К, 2015, с. 125–130.

56. Деріга, В. В. *Соціальна і гуманітарна політика: навчальний посібник*. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 20xx.

57. Державна політика: підручник. *Національна академія державного управління при Президентові України.*, ред. Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін, НАДУ, 2014.

58. Державний ощадний банк України. <https://www.oschadbank.ua/ua/press-service/news/ogoloshennya-pro-provedennya-konkursu-na-posadu-golovi-pravlinnya-akcionernogo>.

59. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики. *Група радників з впровадження державної регіональної політики в Україні ГОРА.*, 2017, http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf.

60. Дзевелюк, М. В. "Концептуальні засади обґрунтування сучасної держави." *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*, №17(1), 2015, с. 32–34, http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_jur_2015_17%281%29_11.

61. Дзевелюк, М. В. "Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави." *Актуальні проблеми держави і права*, №78, Видавничий дім Гельветика, 2017, с. 60–67.

62. Дорош, І., & Вовк, Р. "Соціальне лідерство у публічному управлінні." 2023, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-116-125](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-116-125).

63. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні. Київ, 2019, http://pgaukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/PGA-KSE_Civil-Service-Feedback-Loop_Report_1_June-2019_UKR.pdf.

64. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf>.

65. 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*, №32, 2022, с. 258–264, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6980088>.

66. Дурман, О. Л., & Зуй, В. В. "Порівняльний аналіз термінів "Публічне управління" і "Менеджмент"." *Теорія та практика*

державного управління і місцевого самоврядування, № 1, 2019, http://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/6.pdf.

67. Дяченко, С. "Децентралізація державного управління та інституційні трансформації системи місцевих фінансів України." *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*, №2(18), 2023, с. 43–48, <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2023/18-7/14>.

68. Дяченко, С. А. "Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління." *Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього*, Київ: ВПЦ "Київський університет", 2022, с. 213–256, <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/a9765d11-a010-45fd-8927-75fad1b63a5e.pdf>.

69. Дяченко, С. А., & Гараєва, М. Б. "Нормативно-правове забезпечення розвитку цифрової економіки в Україні." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, № 8, 2024, <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/4401/4436>.

70. Елітознавство: підручник. Кол. автор.; за ред. В. А. Гошовської, Л. Г. Комахи, 2-е видання, перероблене та доповнене, Київ: Вид-во "Центр учбової літератури", 2021.

71. Енциклопедія державного управління. У 8 т., наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін., Київ: НАДУ, 2011, Т. 1.

72. Ємельянов, В. М. "Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11, 2020, <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1922>.

73. Жук, Ю. "Поняття послуг у системі державного управління." *Ефективність державного управління*, 45, 2015, с. 116–122.

74. Закон України "Про адміністративні послуги". <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.

75. Закон України "Про державну службу" від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

76. Зубчик, О. А. "Сучасне лідерство: відповідь на глобальні виклики та трансформацію влади." *Успіхи і досягнення у науці*, Серія "Право", Серія "Освіта", Серія "Управління та адміністрування", Серія "Соціальні та поведінкові науки", №2(12), 2025, с. 592–603.

77. Зубчик, О. А., & Гладких, В. В. "Сучасні моделі влади, лідерства, впливу, залежності, політики як інструменти удосконалення державної політики у сфері суспільно-релігійних відносин в Україні та США." *Наукові інновації та передові технології*,

Серія "Управління та адміністрування", №1(29), 2024, с. 62–74, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-62-74).

78. Зубчик, О. А., & Шульга, М. А. *Менеджмент в органах державної влади*. 2-е допрацьоване видання, Суми, ФОП Литовченко Є. Б., 2020.

79. Зубчик, О. А., Камаран, К. К., Романенко, І. Г., Руденко, Д. П. "Організаційна культура в публічному секторі України: аналіз змін, викликів та можливостей у контексті суспільного розвитку та залучення інвестицій." *Наукові інновації та передові технології*, № 1(29), 2024, с. 197–213. <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8439/8484> DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-197-213](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-197-213)

80. Зубчик, О. А., Обушна, Н. І., & Гребоножко, Є. П. "Вплив теорії лідерства Френча-Рейвена на організаційну культуру в публічному секторі України." *Наукові перспективи*, Серія "Державне управління", №2(56), 2025, с. 240-249. [www.http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20710/20686](http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20710/20686)

81. Зубчик О.А., Ковальчук М.М., Магеррамов А., Венгер-Рущенко Є. В. "Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності". *Наукові інновації та передові технології (Серія "Управління та адміністрування", Серія "Право", Серія "Економіка", Серія "Психологія", Серія "Педагогіка")*: журнал. 2023. № 14(28) 2023. С. 85-102 [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-85-101](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-85-101)

82. Ібрагімова, І., ред. *Розвиток лідерства*. Київ: Проєкт "Реформа управління персоналом на державній службі в Україні", 2012.

83. Іванов, П., & Плещов. "Лідерство в публічному секторі: ключові компетенції та виклики для керівників публічного сектору." *Наукові перспективи*, Серія "Державне управління", спецвипуск, №5(47), 2024, с. 491–502, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-491-502](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-491-502).

84. Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку. За заг. ред. С. К. Хаджирадевої, В. О. Гусєва, А. П. Рачинського, НАДУ, 2018.

85. Іоффе, М. І. "Сучасні виклики лідерства в державному управлінні." *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, №35(74), 2024, с. 6–10, <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/02>.

86. Ісаєнко, І. А. "Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління." *Інвестиції: практика та досвід*, №5, 2020, с. 114–117.

87. Іщенко, М. І., Мішук, Є. І., & Костенко, А. С. "Механізми та технології публічного управління й адміністрування у сфері

партнерства місцевої влади з бізнес-структурами." *Держава та регіони*, №3(67), 2019, с. 159–164.

88. Кабінет Міністрів України. "Про затвердження Державної програми з утвердження гендерної рівності в українському суспільстві на період до 2010 року." *Постанова Кабінету Міністрів України*, від 27 грудня 2006 р., № 1834, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1834-2006-%D0%BF#Text>.

89. Калюжна, Є. М. *Теоретико-методологічні проблеми психології: навчальний посібник*. Київ: ІПК ДСЗУ, 2019.

90. Карамушка, Л. М. *Психологія управління: навчальний посібник*. Київ: Міленіум, 2003.

91. Карковська, В. Я., & Дорош, І. М. "Сучасне лідерство: особливості, вимоги, проблеми та помилки." *Держава та регіони*, №5, 2019, с. 98–103.

92. Кіфоренко, О. "Поняття публічного управління: історичний генезис." *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, №3, 2022, с. 30–36, <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2021.3.5>.

93. Ковальчук, М. М. "Експертна влада та трансформаційне лідерство як чинники забезпечення інституційної спроможності держави." *Наукові перспективи*, №11(41), 2023, с. 33–48, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-33-48](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-33-48).

94. Козюра, І. В. "Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України." *Держава та регіони: наук.-практ. журнал*, №3(55), 2016, с. 161–167.

95. Колесник, Л. Л. "Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі." *Економіка, управління та адміністрування*, №3(89), 2019, с. 174–177, [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177).

96. Коллінз, Дж. *Від хорошого до величного*. Видавництво "Наш Формат", 2017.

97. Комаха, Л. Г., et al. *Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи*. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021.

98. Кондратенко, Н. О. "Тенденції розвитку інноваційних лідерів у публічному управлінні." *Наукові інновації та передові технології*, №3(31), 2024, с. 227–237, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-227-237).

99. Корж Н.В., Горбань Д.А. "Парадоксальне лідерство: зміст та вплив на добробут співробітників." *Ефективна економіка*, 2024, № 5. www.doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.26

100. Корж, Н. В., & Горбань, Д. А. "Парадоксальне лідерство: зміст та вплив на добробут співробітників." *Ефективна економіка*, №5, 2024, <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3761/3796>, <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.26>.

101. Корчак, Н. М., Рачинський, А. П., & Ларіна, Н. Б. "Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування." *Аспекти публічного управління*, №11(3), 2023, с. 25–32, <https://doi.org/10.15421/1520233>.

102. 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*, №4, 2014, с. 92–98.

103. Кудряченко, А. І., Піляєв, І. С., & Калінічева, Г. І. *Формування взаємовідносин "особа — суспільство — держава" в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України*. Аналітична доповідь, Київ: Держ. установа "Ін-т всесвіт. історії НАН України", 2014.

104. Куйбіда, В. С., Білинська, М. М., & Петроє, О. М., editors. *Публічне управління: термінологічний словник*. Київ: НАДУ, 2018.

105. Кухта, Б., & Теплоухова, Н. *Політичні еліти і лідери*. 2-е вид., перероб. і доп., Львів: Кальварія, 1996.

106. Куценко, В. І. *Соціальна сфера: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики)*. За наук. ред. Б. М. Данилишина, РВПС України НАН України, Ніжин: ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф"", 2008.

107. Куценко, В. І., Богущ, Л. Г., & Опалєва, І. В. *Соціальна сфера регіону (стан і перспективи розвитку)*. Київ: РВПС України НАН України, 1997.

108. Кучмєєв, О. "Лідерство як феномен сучасного менеджменту." *Наукові перспективи*, №9(27), 2022, с. 201–208, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-201-208](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-201-208).

109. Кушнірюк, В. К. "Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність." http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm.

110. Ларіна, Н. Б. "Впровадження ресурсно-мережевої моделі у професійному навчанні публічних службовців." *Право та державне управління*, №1(2), 2020, с. 239–244, <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.37>.

111. Ларіна, Н. Б. "Організаційно-управлінські засади впровадження ресурсно-мережевої моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів." *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, №4(68), 2019, с. 236–242, <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-4-37>.

112. Ларіна, Н. Б. "Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на

публічній службі." *Публічне управління та регіональний розвиток*, №15, 2022, с. 124–145, <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.06>.

113. Ларіна, Н. Б., & Сніжко, Д. В. "Наукові підходи до дослідження розвитку правосвідомості публічних службовців." *Аспекти публічного управління*, №4, 2021, с. 47–56, <https://doi.org/10.15421/152132>.

114. Ларіна, Н. *Теоретико-методологічні засади командування та лідерства на публічній службі*. Ніжин: Видавець Лисенко М. М., 2024.

115. Ларіна, Н., & Ларін, С. "Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва." *Наукові перспективи*, №7(37), 2023, с. 748–763, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-763](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-763).

116. Ларіна, Н., & Ларін, С. "Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні." *Аспекти публічного управління*, №10(6), 2022, с. 95–101, <https://doi.org/10.15421/152249>.

117. Ларіна, Н., & Ларін, С. "Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей." *Аспекти публічного управління*, №11(4), 2023, с. 55–63, <https://doi.org/10.15421/152353>.

118. Ларіна, Наталія. *Теоретико-методологічні засади командування та лідерства на публічній службі*. Ніжин: Видавець Лисенко М.М., 2024.

119. Лебон, Г. *Психологія людських спільнот*. Львівська політехніка, 2020.

120. Ленсіоні, П. *П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог*. "Клуб Сімейного Дозвілля", 2017.

121. Лесечко, М., & Рудніцька, Р. "Системний підхід до оцінки ефективності управління державним сектором в Україні." *Ефективність державного управління*, №24, ЛРІДУ НАДУ, 2017, с. 133–139.

122. Литвиновський, Є., & Литвиновська, І. "Феномен лідерства на державній службі." *Науковий вісник: Державне управління*, №1(7), 2021, с. 162–179, [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179).

123. Лі Куан Ю. *Сингапурська історія: з третього світу в перший*. Пер. Катерина Сисоєва, Людмила Савицька, Видавництво "Наш Формат", 2012.

124. Лікарчук, Н., Ярвіс, М., Вареник, О., Малихіна, С., & Конопляникова, М. "Сучасні тенденції та актуальні проблеми підготовки менеджера маркетингових комунікацій." *Financial & Credit Activity Problems of Theory & Practice*, №1(42), 2022, с. 522–528.

125. Ліпенцев, А. В. "Організаційна культура." *Енциклопедія державного управління*, ред. Ю. В. Ковбасюк, Т. 8, НАДУ, 2011, с. 385–389.

126. Ліпенцев, А. В. "Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти." *Ефективність державного управління*, №38, 2014, с. 21–42.

127. Ліпенцев, А., & Жук, Ю. "Адміністративні послуги в Україні: поняття та сутність." *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць*, №42, 2015, с. 140–148, http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_42/fail/17.pdf.

128. Ліпенцев, А., & Романюк, О. "Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади." *Ефективність державного управління*, №67, 2021, с. 9–29.

129. Ліпенцев, А., & Романюк, О. "Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади." *Ефективність державного управління*, №67, 2023, с. 9–29, <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>.

130. Ліфарєва, Н. В. *Психологія особистості: навчальний посібник*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003.

131. Логунова, М. М. "Концепції і теорії лідерства." *Енциклопедія державного управління*, ред. Ю. В. Ковбасюк, Т. 1, НАДУ, 2011.

132. Логунова, М. М. *Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності*. Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.

133. Лугова, В. М., & Єрмоленко, О. А. "Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств." *Проблеми економіки*, №1, 2012, с. 64–67.

134. Макіавеллі, Нікколо. *Флорентійські хроніки*. Державець. Харків: Будинок друку, 2013. 470 стор.

135. Мак'явеллі, Н. *Державець*. "Фоліо", 2023. 192 стор.

136. Максвелл, Дж. *5 рівнів лідерства*. Вид-во Фабула, 2018.

137. Малиновський, В. Я. *Державне управління: навчальний посібник*. 2-е вид., доп. та перероб., Київ: Атіка, 2003.

138. Маматова, Т. В. "Довіра як ключова цінність проектного і програмного управління в публічній сфері." *Дніпровський Науковий Часопис Публічного Управління Психології Права*, №4, 2021, с. 5–10, <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.1>.

139. Мартиненко, В. М., & Гайдученко, С. "Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби." *Публічне управління: теорія та практика*, №1(9), 2012, с. 59–63.

140. Мартинова Л. Б., Корж Н. В. "Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людськими капіталом та лідерства." *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*, 2021, № 20(48). www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/3134/2862 DOI: [doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-67-75](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75)

141. Мартинова, Л. Б., & Корж, Н. В. "Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людським капіталом та лідерства." *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка"*, №20(48), 2021, с. 67–75, <https://www.journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/3134/2862>.

142. Матохнюк, О. Д. "Феномен вивчення лідерства у сфері публічного управління." *Наукові інновації та передові технології*, №14(28), 2023, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-127-143](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-127-143).

143. Мережко, В., & Корж, Н. "Лідерський інтелект: зміст та структура в умовах індустрії 4.0." *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, №6(2), 2022, с. 287–292, <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/843/860>.

144. Мережко О. В допомозі Україні вже вимальовується європейське лідерство: у Раді назвали, які це країни. РБК-Україна. Україна, Вівторок 04 березня 2025. <https://www.rbc.ua/rus/news/merezhko-pripinennya-ssha-viyskovoyi-dopomogi-1741108703.html>

145. Миколіук, А. В. "Еволюція концепцій стратегічного менеджменту в публічному управлінні: від планування до динамічних можливостей." *Інвестиції: практика та досвід*, №18, 2024, с. 133–138, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.18.133>.

146. Миколіук, А. В. "Удосконалення механізмів функціонування публічно-сервісної держави в Україні." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №9, 2024, <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/4608/4647>.

147. Міллер, Дж. *Сердце лидера – слуги. Письма Джека Миллера*. Из-во "Тюльпан", 2009.

148. Міністерство освіти і науки України. <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-pochinaye-konkurs-v-komandu-pidtrimki-reform-pri-ministerstvi>.

149. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=b2c7e33c-c620-48c4-9582-de7ffbaa333b&title=UkrainskeDerzhavnePidprimstvoukrkhimtransamiak>.

150. Місюра, В. Я. "Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №12, 2015, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=933>.

151. Міщишин, В. "Лідерство на державній службі." *Вісник державної служби України*, №3, 2011, <http://old.csi.org.ua/?p=2424>.

152. Національна Стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016 - 2020 роки. Указ Президента України від 26 лютого 2016 року № 68/2016.

153. Негулевський, І. "Представницьке лідерство у політико-управлінській діяльності." *Наукові перспективи. Серія: Політичне управління*, №3(45), 2024, с. 1327–1337, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-1327-1337](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-1327-1337).

154. Негулевський, І. П. "Тенденції трансформації політичного лідерства в сучасній Україні." *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*, №35, 2021, с. 221–230.

155. Неділько, А. І. "Теоретичні підходи до визначення поняття 'механізми публічного управління'." *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, №2, 2018, <http://el-zbirnudu.at.ua/>.

156. Нестуля, О. О. *Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ ст. – початок ХХІ ст.): навчальний посібник*. Полтава: ПУЕТ, 2016.

157. Новак-Каляєва, Л. М. *Права людини у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект*. ЛРІДУ НАДУ, 2013.

158. Оболенський, О. Ю., Борисевич, С. О., & Коник, С. М. *Опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни "Публічне управління"*. Київ: НАДУ, 2018.

159. Обушна, Н. І. "Новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних інкорпоративних управлінських підходів у публічному секторі." *Наукові інновації та передові технології*, Серія: Управління та адміністрування, Серія: Право, Серія: Економіка, Серія: Психологія, Серія: Педагогіка, №12(40), 2024, с. 136–146, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-136-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-136-146).

160. Обушна, Н. І. "Новий публічний менеджмент як системна композиція інноваційних інкорпоративних управлінських підходів у публічному секторі." *Наукові інновації та передові технології*, №12(40), 2024, с. 136–146. www.perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/17474/17540 DOI: [doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12\(40\)-136-146](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-12(40)-136-146)

161. Обушна, Н. І. "Управління проектами в публічній сфері: теоретико-практичний аспект." *Наукові перспективи*, №1(31), 2023, с. 137–148, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-137-148).

162. Обушна, Н. І. *Інституціональні аспекти розвитку публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління в Україні: проблеми теорії та практики*. Київ: Каравела, 2017.

163. Обушна, Н. І., & Петринська, В. В. "Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами: об'єктивна необхідність та особливості реалізації." *Наукові перспективи*, №4(10), 2021, с. 148–163.

164. Обушна, Н. І., & Теплов, С. О. "Цифровізація управління HR-процесами на державній службі." *Наукові перспективи*, №3(9), 2021, с. 157–172.

165. Обушна, Н. І., Корчак, Н. М., & Гура, В. Л. *Публічний аудит та публічне фінансування: теоретико-інституціональний аспект*. Київ: Каравелла, 2023.

166. Обушна, Н. І., Миколук, А. В., & Гребоножко, Є. П. "Лідерство як драйвер реалізації модернізаційних змін у системі публічного управління." *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*, №12(54), 2024, с. 283–300.

167. Обушна, Н. І., Селіванов, С. В., & Кашлакова, А. І. "E-LEARNING як інноваційний інструмент системи управління талантами на державній службі: теоретико-прикладний аспект." *Публічне управління та адміністрування в Україні*, №22, 2021, с. 29–35.

168. Обушна, Н. І., Селіванов, С. В., & Хаджирадєва, С. К. *Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики*. Київ: Каравела, 2019.

169. Обушна, Н., Миколук, А., Гребоножко, Є. "Лідерство як драйвер реалізації модернізаційних змін у системі публічного управління." *Наукові перспективи*, № 12(54), 2024, с. 283–300. www.perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/18252/18303 DOI: [doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-283-300](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-283-300)

170. Олійник, І. "Вплив ефективного лідерства на формування корпоративної культури." *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, №19, 2024, pp. 241–248, <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.29>.

171. Онешко, С. В., Кучінік, Н. І., & Гринчук, Н. М. "Податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану." *Наукові перспективи*, №5(23), 2022, с. 259–272, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-259-272](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-259-272).

172. Опитування "Громадяни і парламент: довіра, взаємодія та відкритість в умовах воєнного стану." <https://iri.org.ua/survey/opytuvannya-hromadyany-i-parlament-dovira-vzayemodiya-ta-vidkrytist-v-umovakh-voyennoho/>.

173. Орлів, М. С. *Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник*. Київ: ДП "НВЦ "Пріоритети", 2017.

174. Орлов, О. В. *Інноваційні процеси в державному управлінні*. Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2012.

175. Павлюк, Н. "Теоретичні засади організаційного і правового механізмів публічного управління в Україні." *Науковий вісник "Демократичне врядування"*, №16/17, 2016, с. 1–9.

176. Павлюк Н. В. *Організаційно-правовий механізм розвитку публічного управління у контексті децентралізації влади в Україні. за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління*. – Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, Львів, 2018.

177. Пахарев, А. "Політичне лідерство в умовах трансформації пострадянських владних режимів." *Політичний менеджмент*, №5, 2011, с. 68–75, https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/paharev_politychne.pdf.

178. Пашко, Л. А. "Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади." *Підготовка фахівців у галузі знань "Державне управління"*, за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко, НАДУ, 2014, с. 259–260.

179. Пашко, Л. А. "Презентація на тему: Управлінське лідерство на державній службі: утопія чи реальна необхідність?" <http://svitppt.com.ua/rizne/upravlinske-liderstvo-naderzhavniy-sluzhbi-utopiyachi-realna-neobhidnist.html>.

180. Пашко, Л. А. "Управлінське лідерство як запорука ефективності функціонування сфери державного управління." *Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи*, за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук, Моноліт, 2009, с. 255–271.

181. Пекар, В. "Світ та Україна: фазовий перехід." *Zbruc.eu*, 28 Oct. 2020, <https://zbruc.eu/node/101193>.

182. Підлісна, Т. В. "Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади." *Право та державне управління*, №2, 2021, с. 158–164, <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>.

183. Політична освіта в Україні: стан і перспективи удосконалення. Київ, 2019, https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Politychna_osvita.pdf.

184. Попов, С. А. "Визначення стратегічних орієнтирів інноваційного розвитку системи державного управління." *Актуальні проблеми державного управління*, №4(56), ОРІДУ НАДУ, 2013, с. 22–27.

185. Попов, С. А. "Впровадження державно-управлінських нововведень: особливості інноваційного процесу." *Теорія та практика державного управління*, №2(41), 2013, с. 1–9.

186. Попов, С. А. *Державно-управлінські нововведення: теорія, методологія, практика*. ОРІДУ НАДУ, 2014.

187. Попов, С. А., & Попок, А. А. "Інноваційна діяльність в органі публічної влади: системний підхід." *Вісник НАДУ при Президентові України*, №2, 2015, с. 12–18.

188. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 квітня 2020 р. № 290. "Деякі питання призначення на посади державної служби на період дії карантину." <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/290-2020-%D0%BF#Text>.

189. Присяжнюк, П. В. "Механізм управління: сутність, види та складові." *Ефективна економіка*, №12, 2019, http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/152.pdf.

190. Присяжнюк, П. В. "Теоретичні аспекти розкриття сутності поняття управління, його види та складові". Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка" : науковий журнал (15(43)). С. 53-58.

191. Приходченко, Л. "Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність." *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, №2, 2009, с. 105–111.

192. Про державну службу: Закон України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

193. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

194. Програма рівних можливостей та прав жінок в Україні. https://donmolod.gov.ua/downloads/prog_rivnyh_mojlyvostei.pdf.

195. Програма розвитку лідерства 2014. <https://www.kmu.gov.ua/news/247032734>.

196. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні.

http://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенціїлідерствав_Україні.pdf.

197. Прохоренко, Т. Г., Зборовська, О. П., & Носирева, Г. А. "Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі." *Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал*, Ювілейний випуск, 2008, с. 12–18.

198. Рач, В. А. "Небезпека/ризик/криза як триєдина сутність процесів розвитку в сучасній економіці." *Управління проектами та розвиток виробництва*, №1(45), 2013, с. 155–160.

199. Рачинський, А. П. "Вплив світових трансформаційних процесів на розвиток політико-управлінської еліти в Україні." *Державно-управлінські студії*, №2, 2017.

200. Рачинський, А. П. "Інформаційно-технологічні та аналітичні інструменти в регіональному управлінні: досвід Естонії." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №11, 2022, <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/705>, <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.11.1>.

201. Рачинський, А. П. "Розвиток системи забезпечення державної безпеки України: теоретико-методологічні проблеми та шляхи їх розв'язання." *Інвестиції: практика та досвід*, №23, 2022, с. 95–101, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.23.95>, <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/833>.

202. Рачинський, А. П. "Роль управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців." *Державне управління*, 2022.

203. Рачинський, А. П. "Соціальна відповідальність як ключовий елемент управління соціальними проектами." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №12, 2022, <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.1>.

204. Рачинський, А. П. "Стратегічна культура як структурна складова розвитку лідерства у державному управлінні." *Вища освіта України*, №4 (додаток 1), 2016, с. 29–33.

205. Рачинський, А. П., & Жиденко, Н. А. "Забезпечення професійного розвитку державних службовців: досвід Литовської Республіки." *Вісник НАДУ*, №1, 2014, с. 10–17.

206. Рачинський, А. П., & Карпенко, Л. М. "Концептуалізація бюджетної політики в фінансово-економічній системі держави." *Вісник НАДУ. Серія "Державне управління"*, №4(99), 2020, с. 28–38.

207. Рачинський, А. П., & Огілько, А. В. "Незалежність суддів як передумова функціонування самостійної й авторитетної судової влади, що відповідає європейській системі цінностей та стандартів захисту прав людини." *Вісник НАДУ. Серія "Державне управління"*, №1, 2016, с. 66–74.

208. Рачинський, А. П., & Половцев, О. В. "Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень у системі державного управління." *Вісник Нац. акад. держ. упр при Президентові України*, №1, 2018, с. 52–60.

209. Рачинський, А. П., Ларіна, Н. Б., & Ларін, С. В. "Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні." *Наукові перспективи*, №11(41), 2023, с. 145–147, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)).

210. Рибалка, В. В. *Методологічні проблеми наукової психології: посібник*. Київ: Талком, 2017.

211. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. http://academy.gov.ua/doc/komentinter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf.

212. Розпочався відбір громад до участі в проєкті 'Центри культурних послуг як інструмент згуртованості громади.' *Децентралізація*, 22 Mar. 2021, <https://decentralization.gov.ua/news/13381>.

213. Романенко, І. Г. "Еволюція моделі влади та лідерства Френча-Рейвена." *Наукові інновації та передові технології*, № 1(29), 2024, с. 260–272. [www.http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/189/280](http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/189/280) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-260-272](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-260-272)

214. Романенко, І. Г. "Евристичні можливості моделі влади та лідерства Френча-Рейвена." *Наукові перспективи*, № 11(41), 2023, с. 349–361. [www.http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/193/284](http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/193/284) DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-349-361)

215. Романенко, І. Г. "Застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України." *Успіхи і досягнення у науці*, № 4(4), 2024, с. 586–594. [www.http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12613/12675](http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12613/12675) DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-586-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-586-594)

216. Романенко, І. Г., Ковальчук, М. М. "Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті як основа інституційної спроможності держави." *Актуальні питання у сучасній науці*, № 11(17), 2023, с. 426–443. [www.http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7324/7365](http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7324/7365) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-426-442](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-426-442)

217. Рубан, Ю. "Плебісцитарна демократія в Україні: прояви кризи соціального порядку в політичній історії." *Український історичний журнал*, №2, 2022, с. 108.

218. Рубан, Ю. Г. "Комунікація в сучасному публічному просторі та зміни в публічному управлінні." *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, №4, 2021, с. 130–139.

219. Руденко, О. М. *Теоретико-методологічні засади дослідження суспільної стабільності в науці державного управління*. Автореферат дисертації, Київ: НАДУ, 2011.

220. Рудич, Ф. М., ред. *Політика в особах. Політичне лідерство на постсоціалістичному просторі: національний і регіональний контексти: монографія*. Київ: Парламентське вид-во, 2008,

https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/Politika-v-osobah_54.pdf.

221. Савченко, Б. Г., Мельникова, К. І., & Боковікова, Ю. В. *Удосконалення механізмів надання публічних послуг населенню: методичні рекомендації*. НАДУ, 2009.

222. Світ у 2030 році: нове мислення, нова економіка, нові кордони. <https://ceoclub.com.ua/article/svit-u-2030>.

223. Сенге, П. *Системне мислення для кращого світу*. 30.06. 2015. Виступ Пітера Сенге на 30-му ювілейному семінарі Лабораторії системного аналізу "Бути кращим у світі систем" (Being Better in the World of Systems) в Університеті Аалто. <https://video.management.com.ua/2015/06/30/piter-senhe-systemne-myslennya-dlya-kraschoho-svitu/>

224. Серьогін С. М. *Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства*. Дисертація на здобуття ступеня доктора наук за спеціальністю 25.00.03 - Державна служба. Національна академія державного управління при Президентові України, 2004.

225. Серьогін, С. М., & Гончарук, Н. Т. "Теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні." *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, №2, 2015, с. 111–120.

226. Сиволапенко, Т. Л. "Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави." *Молодий вчений*, №2(1), 2018, с. 355–358.

227. Скібіцька, Л. І. *Лідерство та стиль роботи менеджера: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2009.

228. Смесова, В., Безугла, Л., & Захарова, С. "Інноваційні моделі розвитку готельно-ресторанних і туристичних підприємств." *Development Service Industry Management*, №4, 2024, с. 35–42.

229. Соколов, А. В. "Передумови та особливості реалізації моделі "сервісної" держави у системі державного управління." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №1, 2013, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=898>.

230. Сороко, В. М. "Концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг у практику діяльності державних службовців." *Вісник державної служби*, №3, 2004, с. 11–19.

231. Сороко, В. М. *Надання публічних послуг органами державної влади та оцінка їх якості: навчальний посібник*. НАДУ, 2008.

232. Стародубцев, О. "Нові лідери." <https://novilidery.com/lider/1-season/starodubcev-oleksandr>.

233. Степанов, В. Ю., & Гаєвська, Л. А. "Особливості державної політики протидії міжнародних конфліктів в Україні." *Інвестиції*:

практика та досвід, №8, 2023, с. 186–192, <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1383/1393>.

234. Степанов, В. Ю., & Гаєвська, Л. А. "Регіональний розвиток міжнаціональних відносин: державно-управлінський аспект." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №4, 2023, <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1396/1406>.

235. Стілл, А. "Концептуальні аспекти публічного управління соціально-економічною безпекою регіону." *Public Management*, №29, 2022, с. 134–140.

236. Сторожев, Р. І. "Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності." *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, №29(68), 2018, с. 180–186.

237. Сторожев, Р. І. "Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності." *Актуальні проблеми державного управління*, №2(52), 2017, с. 158–164.

238. Стоян, О. Ю. "Теоретичні положення формування харизматичного лідерства в системі публічного управління." *Державне управління: удосконалення та розвиток*, №4, 2020, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1932>.

239. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

240. Сурай, І. Г. "Еліта в державному управлінні: погляд із давнини." *Актуальні проблеми державного управління*, №4(44), 2010, с. 43–47.

241. Сурай, І. Г. "Еліта в державному управлінні: погляд із давнини." *Актуальні проблеми державного управління*, №4(44), 2010, с. 43–47.

242. Сурай, І. Г. "Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект)." *Науковий вісник: Державне управління*, №3(5), 2020, с. 216–227, [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).

243. Сурай, І. Г. "Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект)." *Науковий вісник: Державне управління*, №3(5), 2020, с. 216–227, [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).

244. Сухінін, Д. В. "Інтеграція підходів оцінювання, моніторингу та контролю в системах управління якістю на рівні місцевого самоврядування." *Публічне адміністрування: теорія та практика*, №1(9), 2013, [http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13sdvrms.pdf](http://dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13sdvrms.pdf).

245. Сушко, А. І. "Політика держави у формуванні культури громадянського суспільства: вибір стратегії." <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/1529/Sushko.pdf>.

246. Талєб, Н. *Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті*. Видавництво "Наш Формат", 2018.

247. Теорія ситуаційного лідерства: правила та помилки. <http://surl.li/oobprf>.

248. Тертичка, В. В. *Стратегічне управління: підручник*. К.І.С., 2017.

249. Тимошенко, Ю., & Радченко, С. "Менеджеризм в освіті: ефективність управлінської команди чи абсолютна відповідальність лідерства." *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Педагогічні науки*, 2024, с. 23–30, <https://eprints.cdu.edu.ua/6415/>.

250. Угода про асоціацію. Звіти та інформація. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/agreement/reports/>

251. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Верховна Рада України, 16 Sept. 2014, http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/984_011.

252. Філіпова, В. "Вирішення конфліктів у територіальних громадах: медіація vs лідерство." *Наукові перспективи. Серія "Державне управління"*, №1(43), 2024, с. 288–296, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-288-296](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-288-296).

253. Філіпова, В. Д., & Фролова, М. Е. "Ситуаційне лідерство в публічному управлінні." *Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування*, №4(87), 2023, с. 384–389, <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.4>.

254. Фролов, І., & Колодінська, Я. "Вплив лідерського стилю на динаміку та продуктивність команди інноваційних підприємств." *Науковий вісник: Збірник наукових праць Європейського університету*, 2023, <https://doi.org/10.36919/978-966-301-265-0/1.2023.138>.

255. Хаїтов, П. О. *Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі*. Канд. наук з держ. упр. дис., Дніпро, 2017.

256. Халецька, А. А., & Юзькова, О. І. "Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні." *Публічне управління та регіональний розвиток*, №9, 2020, с. 915–940.

257. Хачатурян, Х. В. *Інновації в державному управлінні*. Вид-во НАДУ, 2005.

258. Херсонська обласна державна адміністрація. <https://khoda.gov.ua/of%D1%96s-reform-hersonsko%D1%97-oblast%D1%96>.

259. Хорішко, Л. "Політичне лідерство як суспільно-політичний ресурс інформаційного суспільства й інформаційного простору держави." *Наукові перспективи. Серія "Державне управління"*,

№2(44), 2024, с. 599–607, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-599-607](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-599-607).

260. Хорішко, Л. С. *Інституціоналізація еліти в процесах модернізації політичної системи України*. Дис. д-ра політ.н., Запорізький національний університет; Львівський національний університет ім. Івана Франка, 2019, https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/dis_khorishko.pdf.

261. Центр політико-правових реформ. Бачення України - 2030. <https://pravo.org.ua>.

262. Цихетнер-Хіртенлінер, Д. "Формування стилю лідерства в процесі зміни поколінь в управлінні підприємством." PhD дисертація, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023, https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/Zehetner-Hirtenlehner_Daniela-Dysertatsiya-Vchena-rada-DF-64.055.035-2023.pdf.

263. Чаусовська, С. І. "Поняття публічних послуг та їх класифікація." *Держава та регіони*, №1, 2017, с. 102–108, http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf.

264. Чернов, С. І., & Гайдученко, С. О. "Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні." *Ефективність державного управління*, №40, 2014, с. 109–115.

265. Чумаєкова, Г. В. "Роль освіти у формуванні лідерських якостей публічних службовців для забезпечення сталого розвитку регіонів." *MODERNÍ ASPEKTY VĚDY Svazek LIII mezinárodní kolektivní monografie.*, Česká republika, 2025, с. 55–64, https://www.researchgate.net/publication/389177309_ROL_OSVITI_U_FORMUVANNI_LIDERSKIH_AKOSTEJ_DERZAVNIH_SLUZBOVC_IV.

266. Чумакова, Г. В., & Квашенко, Г. П. "Правові інструменти публічного управління в умовах воєнного стану: реалії та виклики виборчого процесу." *Наукові перспективи. Серія "Державне управління"*, №1(43), 2024, с. 297–315, <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8796/8843>.

267. Чумакова, Г. В., & Пасічнюк, В. В. "Джерела влади та лідерські компетентності в публічному менеджменті: теорія та зарубіжний досвід." *Наукові перспективи. Серія "Державне управління"*, №2(56), 2025. У друці.

268. Чумакова, Г. В., & Пасічнюк, В. В. "Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану." *Успіхи і досягнення в науці*

269. Чумакова, Г. В., Пасічнюк, В. В. "Джерела влади та лідерські компетентності в публічному менеджменті: теорія та зарубіжний досвід." *Наукові перспективи*, № 2(56), 2025, с. 669–679.

[www.http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20710/20686](http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20710/20686)

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-669-679](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-669-679)

270. Шаров, Ю. П., & Сухінін, Д. В. *Муниципальні послуги: шлях до високої якості*. Видавн. будинок ММД, 2008.

271. Шаров, Ю. П., & Чикаренко, І. А. "Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень." *Держ. упр. та місц. самоврядування: збірник наукових праць*, №1(4), ДРІДУ НАДУ, 2010, с. 295–304.

272. Шатило, О. А. *Опорний конспект лекцій з дисципліни "Публічне адміністрування"*. Житомир: Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014.

273. Шевченко, Л. Ю. "Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства." *Актуальні проблеми психології*, №6(9), 2013, с. 516–524.

274. Шевченко, С. О., & Гаєвська, Л. А. "Інноваційні підходи до модернізації публічного управління у сфері забезпечення якості освіти в мережевому середовищі." *Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток"*, №4, 2024, <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.4.1>.

275. Шихненко, Д. В. "Інноваційне лідерство як шлях до гармонізації публічного управління." *Нові нерівності — нові конфлікти: шляхи подолання (III Конгрес соціологічної асоціації України)*, Харків, 12–13 жовтня 2017 р., с. 210–211.

276. Шпекторенко, І. В., ред. *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*. Дніпро: ГРАНІ, 2021.

277. Шульга, М. А. "Цивілізаційний вибір у поведінковому вимірі." *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*, №2(94), 2018, с. 172–188.

278. Шутько, Л. Г., & Шатько, Д. Б. "Лідерство в системі управління якістю та його роль у підвищенні конкурентоспроможності організації." *Економіка і управління інноваціями*, №2(5), 2018, с. 61–70.

279. Ялмаз, А. "Інноваційне лідерство в контексті міжнародних моделей управління." *Наукові перспективи. Серія "Державне управління"*, №2(44), 2024, с. 630–643, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-630-643](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-630-643).

280. Якимчук, А. Ю., & Корецький, О. М. *Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник*. Донецьк: Юго-Восток, 2013.

281. Яременко, В., & Сліпущко, О., ред. *Новий тлумачний словник української мови*. №3, Аконіт, 2000.

282. "Economics." *Praha, Czech Republic*, n.d., pp. 33-43, <http://sried.in.ua/uploads/magazine/ms5-4.pdf>.

283. "Executive Core Qualification." *U.S. Office of Personnel Management*, <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications>.

284. "Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers." Indianapolis, 1995.

285. "Routledge Research in Public Administration & Public Policy." Routledge & CRC Press, 2018, <https://www.routledge.com>.

286. Adair, John Eric. *Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity & Harvest Ideas*. Kogan Page Publishers, 2007.

287. Adizes, Ichak. *Komandne Liderstvo: Yak Porozumitysya z Budyakym Menedzherom*. Nash Format, 2019.

288. Albertson, K., & Stepney, P. "1979 & All That: A 40-Year Reassessment of Margaret Thatcher's Legacy on Her Own Terms." *Cambridge Journal of Economics*, vol. 44, № 2, 2020, pp. 319–342, <https://doi.org/10.1093/cje/bez037>.

289. Angel, Shlomo. "Fighting Corruption in Singapore: The Role of Strong Institutions & Effective Governance." *Asian Policy Review*, vol. 11, № 3, 2015, pp. 112–128. www.researchgate.net/publication/315678812_Fighting_Corruption_in_Singapore

290. Ashok, M., et al. "How to Counter Organisational Inertia to Enable Knowledge Management Practices Adoption in Public Sector Organisations." *Journal of Knowledge Management*, vol. 25, № 9, 2021, pp. 2245–2273, <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>.

291. Atkinson, John. *The Art of Change Making*. The Leadership Centre Local Government House, 2015, <https://www.leadershipcentre.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/The-Art-of-Change-Making.pdf>.

292. Bass, B. M. *Handbook of Leadership*. 3rd ed., Free Press, 1990.

293. Bass, B. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. Free Press, 2008.

294. Belitsky, T., & Sheppard, S. "Efficiency Motive." *Academy of Management Review*, vol. 11, № 2, Apr. 1966, pp. 102–152.

295. Bennis, W. G. *On Becoming a Leader*. 4th ed., Basic Books, 2009.

296. Berkowitz, L., & Daniels, L. R. "Responsibility & Dependency." *The Journal of Abnormal & Social Psychology*, vol. 66, № 5, 1963, pp. 429–436, <https://doi.org/10.1037/h0049250>.

297. Bevz, T., & Vasylevska, T. "Consolidations of Ukrainian Society & Challenges of Public Administration in the War Conditions." *Teoria și practica administrării publice*, Chișinău, 2024, pp. 54–61.

298. Blumenreich, U. *Compendium of Cultural Policies & Trends in Europe: Country Profile Germany*. Council of Europe / ERICarts, 2013, http://www.culturalpolicies.net/down/germany_072013.pdf.

299. Bonsu, A. B., et al. "Public Sector Accountability: Do Leadership Practices, Integrity & Internal Control Systems Matter?" *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, vol. 2, № 1, 2023, pp. 4–15, <https://doi.org/10.1108/IRJMS-02-2022-0010>.

300. Bostock, John. "Public Sector Reform in Canada." *Canadian Journal of Public Administration*, vol. 29, № 1, 2017, pp. 45-63. www.jstor.org/stable/44878963

301. Bovaird, Tony. "Public Management & Governance." *Public Administration Review*, vol. 85, № 2, 2015, pp. 234-250. onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12472

302. Boyatzis, Richard. *Rezonansnoe Liderstvo: Samosovershenstvovanie i Postroenie Plodotvornykh Vzaimootnoshenii s Ludmi na Osnove Aktivnogo Soznaniya, Optimizma i Empatii*. Alpina Business Books, 2007.

303. Brillantes, A., & Perante-Calina, L. "Leadership & Public Sector Reform in the Philippines." *Leadership & Public Sector Reform in Asia*, edited by E. Berman & E. Prasojo, vol. 30, Emerald Publishing Limited, Leeds, 2018, pp. 151–178, <https://doi.org/10.1108/S2053-769720180000030007>.

304. Buchanan, James, & Gordon Tullock. *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. University of Michigan Press, 1962. books.google.com/books/about/The_Calculus_of_Consent.html?id=ahYiAAAAMAAJ

305. Byrne, A., & Barling, J. "Leadership & Project Teams." *Oxford University Press eBooks*, 2015, pp. 137–163, <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199861378.003.0006>.

306. Chappelet, Jean-Loup. "Trends in Swiss Civil Servants Training." *CSPTC* 2017, http://www.csptc.gov.tw/_hrd/2017/images/speech3.pptx.

307. Cialdini, R. B. *Influence: Science & Practice*. 3rd ed., HarperCollins, 1993.

308. Cote, R. "A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment." *International Journal of Business Administration*, vol. 8, № 5, 2017, pp. 28–35.

309. Covey, Stephen R. *Liderstvo, Osnovannoe na Printsipakh*. Alpina Business Books, 2008.

310. Daft, Richard L., & Lane, P. *Uroki Liderstva*. Eksmo, 2008.

311. Dalingwater, L. "Civil Service Reform & the Legacy of Thatcherism." *Observatoire de la société britannique*, 2015, pp. 61–78, <https://journals.openedition.org/osb/1765>.

312. Degtyaryova, I. O. "Innovatsiini Pidkhody v Upravlinni Rehionalnym Rozvytkom." *Derzhavna Polityka*, edited by Kol. Avt., NADU, 2014, pp. 318–322.

313. Dessler, G., & Phillips, J. *Managing Now*. Prentice Hall, 2008.

314. *Development of Mechanisms of Good Governance in Ukraine: Collective Monograph*. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2019.

315. Diachenko, S. "Algorithms for Fiscal Equalization of Interterritorial Imbalances in Budget Allocation in Ukraine." *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, vol. 7, № 11, 2018, pp. 44–49, <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/index>.

316. Diachenko, S. "European Standards of Organization of Local Finances: Comparative Analysis." *Modern Science – Moderní Věda*, vol. 5, 2018.

317. Diachenko, S. "Foreign Models of Intergovernmental Fiscal Relationships Management." *Polgári Szemle*, vol. 14, № 4-6, 2018, pp. 363-371, <https://doi.org/10.24307/psz.2018.1228>.

318. Diachenko, S. "Improving Mechanisms of Implementation of the Concept of Budget Decentralization in Ukraine." *Economics & Working Capital*, № 3-4, 2018.

319. Diachenko, S., Buha, V., Shchetinina, T., Olentiev, R., & Uhodnikova, O. "Formation of Priorities for the Public Education Management System Development." *Linguistics & Culture Review*, vol. 5, № S4, 2021, pp. 358-370, <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS4.1612>.

320. *Digital Government Index Report*, UK Cabinet Office, 2023. www.gov.uk/government/publications/digital-government-index-2023

321. *Diia Portal: State Digital Transformation Platform*, Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2023. www.diia.gov.ua

322. Dmytro V. Nelipa, Volodymyr F. Tsvykh, Oleh A. Zubchuk, Grygory P. Sytnyk, Yevhen P. Hrebonozhko. The New Public Management paradigm as a further interaction of the public & private sectors. *Revista San Gregorio* [Online], Volume 1 Number 42 (17 December 2020). <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1552>

323. Dzvinchuk, D., Orliv, M., Janiunaite, B., & Petrenko, V. "Creating Innovative Design Labs for the Public Sector: A Case for Institutional Capacity Building in the Regions of Ukraine." *Problems & Perspectives in Management*, vol. 19, № 2, 2021, pp. 320-332.

324. Emelyanov, V. M. "Udoskonalennya Mekhanizmiv Vidboru Kandidativ na Kerivni Posady Derzhavnoi Sluzhby Ukrainy z Urakhuvanniam Liderskykh Kompetentnostei." *Derzhavne Upravlinnya: Udoskonalennya ta Rozvytok*, № 11, 2020, <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>.

325. Fairholm, G. W. "Values Leadership: A Values Philosophy Model." *Value-Based Management*, vol. 8, 1995, pp. 65–77.

326. Feldman, R. S. *Social Psychology: Theories, Research, & Applications*. McGraw Hill Book Company, 1985.

327. Ferlie, E. "The New Public Management & Public Management Studies." *Oxford Research Encyclopedia of Business & Management*, 2017, <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-129>.

328. Fiedler, Fred E., & Garcia, Joseph E. *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources & Organizational Performance*. Wiley, 1987.

329. Filippova, V., et al. "Topical Issues of the Development of Legal Culture & Professional Competence of Civil Servants: The Practice of the European Union & Ways of Improvement in Ukraine." *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 11, № 2, 2021, pp. 30-37, <http://eprints.zu.edu.ua/37926/1/1%20Karlova.pdf>.

330. Fisher, R. "Introduction to the Position of Independent or Quasi Independent Agencies & Foundations in Cultural Sector in Britain." *A Report to the CIRCLE Round Table*, London, Britain Publishers, 1994.

331. Forsyth, D. R. *Group Dynamics*. 5th ed., Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2010.

332. Franken, E., & Plimmer, G. "Mediocre & Harmful Public Sector Leadership." *International Journal of Public Leadership*, vol. 15, № 4, 2019, pp. 274-286, <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0058>.

333. French, J. R. P., & Raven, B. H. "The Bases of Social Power." *Studies in Social Power*, edited by D. Cartwright, Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI, 1959, pp. 150–167.

334. Frost, D. E., & Stahelski, A. J. "The Systematic Measurement of French & Raven's Bases of Social Power in Workgroups." *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 18, 1988, pp. 375–389.

335. Fuqua, E., Payne, K., & Cangemi, J. "Leadership & the Effective Use of Power." *National Forum of Educational Administration & Supervision Journal*, vol. 15E, № 4, 1998, pp. 36–41.

336. Gaievska, L., Karlova, V., Bobrovska, O., Kulynych, M., Akimova, L., & Akimov, O. "Public-Private Partnership as a Tool for Implementing State Policy." *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 13, № 01, 2023, pp. 21–30, <https://doi.org/10.33543/1301342130>.

337. Galaieva, L. V., Koval, T. V., Rohoza, K. H., Diachenko, S. A., & Basarab, M. "Structural Digital Transformation of Insurance Management Development Model in the Regions of the World under the Financial Crisis." *Estudios de Economia Aplicada*, vol. 39, № 9, 2021, Special Issue: Development of a Market Economy in the Context of the Global Financial Crisis, <https://doi.org/10.25115/eea.v39i9.5658>.

338. Gaman-Golutvina, O. "Contradictions Between Freedom & Development: Historical & Contemporary Dimensions (Russian Case)." *Media, Freedom & Democracy*, edited by M. Dyczok & O. Gaman-Golutvina, Bern, 2009, pp. 77–84.

339. Ghazzawi, K., El Shougari, R., & El Osta, B. "Situational Leadership & Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organisation." *Human Resource Management Research*, vol. 7, № 3, 2017, pp. 102–110, www.researchgate.net.

340. Gioia, D. A., & Sims, H. P. "Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior & Reputation." *Journal of Management*, vol. 9, 1983, pp. 7–26.

341. Gliddon, David G., & William J. Rothwell. *Innovation Leadership*. Routledge, 2018.

342. Gliddon, David Gregory. *Forecasting a Competency Model for Innovation Leaders Using a Modified Delphi Technique.*, 2006, <https://etda.libraries.psu.edu/catalog/6994>.

343. Global Innovation Index. *World Intellectual Property Organization*, 2020, https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.

344. Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. "Servant Leadership & Organisational Citizenship Behaviour: The Role of Public Service Motivation & Length of Time Spent with the Leader." *International Journal of Public Sector Management*, vol. 35, № 2, 2022, pp. 236–253, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>.

345. Godin, B. "Innovation: The History of a Category." *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, № 1, 2008, <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>.

346. Goncharuk, N., et al. "Human Resource Management in the Field of State Service in Ukraine in the Context of Its Reform & Modernization Under European Standards." *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 11, № 1, special issue XVII, 2021, pp. 11–16.

347. Goshovska, V. A., & Holovashchenko, S. M. *Politychnyi Lider. Entsyklopediya Derzhavnoho Upravlinnya*, vol. 1, edited by Y. V. Kovbasyuk, NADU, 2011, pp. 447–448.

348. Goshovska, V., Danylenko, L., Dudko, I., Makarenko, L., & Maksimentseva, N. "Formation of Political Leaders in Countries of Democratic Transit: Experience for Ukraine." *Laplage em Revista*, vol. 1–2, 2021, pp. 322–446, <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index>.

349. Gouldner, A. "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement." *American Sociological Review*, vol. 47, 1960, pp. 73–80.

350. Government Ethics – A Good Administrative Culture: Shared Values for Civil Servants. *Swedish Council for Strategic Human Resources Development*, 2016–2020,

<https://www.yumpu.com/en/document/read/19694980/shared-values-for-civil-servants>.

351. Govt.nz: *Official New Zealand Government Portal*, Government of New Zealand, 2023. www.govt.nz

352. Greenleaf, R. K., et al. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*. 25th Anniversary ed., Paulist Press, 2002.

353. Grynchuk, N., & Vakulenko, V. "Participatory Budget: Reviewing Areas of Model Changes." *SOCIOWORLD: Journal of Social Research & Behavioral Sciences*, vol. 6, № 4, 2021, pp. 13–21, <https://doi.org/10.5281/zenodo.5810442>.

354. Hayashi, Arawana. *Social Presencing Theater: The Art of Making a True Move*. Kelvy Bird, 2021, <https://arawanahayashi.com/store/social-presencing-theater-the-art-of-making-a-true-move-preorder>.

355. Hayashi, Arawana. *Social Presencing Theater: The Art of Making a True Move*. Kelvy Bird, 2021, <https://arawanahayashi.com/store/social-presencing-theater-the-art-of-making-a-true-move-preorder>.

356. Heath, C., & Heath, D. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Random House, 2011.

357. Heath, C., & Heath, D. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Random House, 2011.

358. Heckhausen, Heinz. *Motivation und Handeln*. Springer, 1980.

359. Hermann, M. *Political Psychology*. Jossey-Bass Publishers, 1986.

360. Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. "Development & Application of New Scales to Measure the Bases of Social Power." *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, 1989, pp. 561–567.

361. Hodgkinson, C. *The Philosophy of Leadership*. Palgrave Macmillan, 1983.

362. Hofmann, D. C. "Charismatic Leadership." *Springer eBooks*, 2023, pp. 326–329, https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_23.

363. Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, 1980.

364. Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, 1980.

365. Homburg, V., Pollitt, C., & Van Thiel, S. *New Public Management in Europe: Adaptation & Alternatives*. Springer, 2007, <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230625365>.

366. Homburg, V., Pollitt, C., & Van Thiel, S. *New Public Management in Europe: Adaptation & Alternatives*. Springer, 2007, <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230625365>.

367. Hood, C., & Dixon, R. *A Government That Worked Better & Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform & Change in UK Central Government*. Oxford University Press, 2015, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12183>.

368. Hood, C., & Dixon, R. *A Government That Worked Better & Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform & Change in UK Central Government*. Oxford University Press, 2015, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12183>.

369. Hood, Christopher, & Ruth Dixon. *A Government That Worked Better & Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform & Change in UK Central Government*. Oxford University Press, 2015. www.global.oup.com/academic/product/a-government-that-worked-better-and-cost-less-9780199687022

370. Hoshovska, V. A., & Holovashchenko, S. M. "Politychnyi Lider." *Entsyklopediya Derzhavnoho Upravlinnya*, vol. 1, edited by Y. V. Kovbasyuk, NADU, 2011, pp. 447–448.

371. House, R. J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, & a Reformulated Theory." *The Leadership Quarterly*, vol. 7, 1996, pp. 323–352, [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7).

372. House, R. J. "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, & a Reformulated Theory." *The Leadership Quarterly*, vol. 7, 1996, pp. 323–352, [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7).

373. Hovell, John. *Conversational Leadership: 3 Steps to Improve Conversations.*, 2018, <https://odneurope.org/2018/10/01/john-hovell-conversational-leadership-3-steps-to-improve-conversations/>.

374. Hovell, John. *Conversational Leadership: 3 Steps to Improve Conversations.*, 2018, <https://odneurope.org/2018/10/01/john-hovell-conversational-leadership-3-steps-to-improve-conversations/>.

375. Hryshchenko, I. M. "Vprovadzhennya Liderstva v Systemu Mistsevoho Samovryaduvannya Ukrainy." *Naukovyi Visnyk AMU*, vol. 2, 2014, pp. 275–285.

376. Imam, H., & Zaheer, M. K. "Shared Leadership & Project Success: The Roles of Knowledge Sharing, Cohesion, & Trust in the Team." *International Journal of Project Management*, vol. 39, № 5, 2021, pp. 463–473, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>.

377. Ingrams, A., Piotrowski, S., & Berliner, D. "Learning from Our Mistakes: Public Management Reform & the Hope of Open Government." *Perspectives on Public Management & Governance*, vol. 3, № 4, 2020, pp. 257–272, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001>.

378. Innovation in the Public Sector: On the Differences Between Public & Private Sector Innovation. *ResearchGate*, https://www.researchgate.net/publication/309760722_Innovation_in_the_Public_Sector_On_the_differences_between_public_and_private_sector_innovation.

379. Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. "Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended & Perceived Leadership Practices & Organizational Performance." *Public Administration Review*, vol. 75, № 6, 2015, pp. 29–41.

380. Kakabadse, A., & N. K. Kakabadse. "Comparison of Case Studies Examining the Paucity of Leadership in Government." *Ethics, Values, & Behaviors: Public Administration*, vol. 81, № 3, 2003, pp. 77–508.

381. Kalashnikova, S. A. *Osvitnya Paradyhma Profesionalizatsii Upravlinnya na Zasadakh Liderstva*. Kyivskyi Universytet imeni Borysa Hrinchenka, 2010.

382. Kaltenbach, Colin, & McClelland, David C. *The Anatomy of Achievement Motivation*. Cambridge University Press, 1958, https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.139218/2015.139218.The-Anatomy-Of-Achievement-Motivation_djvu.txt.

383. Karpenko, L. "Structural & Wave Analysis Energy Policy of Ukraine in the Context of European Integration." *Proceedings of the 5th International Conference on European Integration*, edited by Lidiia Karpenko, Mykola Izha, & Anatoliy Rachynskyi, VSB-Technical University of Ostrava, 2020, pp. 391–405, doi:10.31490/9788024844565.

384. Karpenko, L., et al. "Innovation Economy Management as a Factor of National Security." *Journal of Security & Sustainability Issues*, vol. 10, № 1, 2020, pp. 277–289, [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(20\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(20)).

385. Keeling, D. *Management in Government*. London: Allen & Unwin, 1972.

386. Kernaghan, K. "Partnership & Public Administration: Conceptual & Practical Considerations." *Wiley Online Library*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-7121.1993.tb02166.x>.

387. Kernaghan, K. "Political Rights & Political Neutrality: Finding the Balance Point." *Wiley Online Library*, <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1986.tb00205.x>.

388. Kernaghan, K. "The Post-Bureaucratic Organization & Public Service Values." *International Review of Administrative Sciences*, vol. 66, № 1, 2000, pp. 91–104.

389. Khadzhyradieva, S., et al. "Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards." *NISPAcee Journal of Public Administration & Policy*, vol. 13, № 1, summer 2020, pp. 81–108, doi:10.2478/nispa-2020-0004.

390. Khadzhyradieva, S., et al. "Risks in Public Administration in the Context of Globalisation." *International Journal of Criminology & Sociology*, vol. 9, 2020, pp. 2921–2928, <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>.

391. Khadzhyradieva, S., et al. "Risks in Public Administration in the Context of Globalisation." *International Journal of Criminology & Sociology*, vol. 9, 2020, pp. 2921–2928, doi:10.6000/1929-4409.2020.09.356.

392. Khadzhyradieva, S., Slukhai, S., & Rachynskyi, A. "Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards." *NISPAcee Journal of Public Administration & Policy*, vol. 13, № 1, Summer 2020, pp. 81–108, doi:10.2478/nispa-2020-0004.

393. Khosrowpour, M. *Practicing E-Government: A Global Perspective*. Hershey: Idea Group Pub, 2005, doi:10.4018/978-1-59140-637-2.

394. Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. "What is Leadership?" *Journal of Veterinary Medical Education*, vol. 33, № 2, 2006, pp. 280–283, www.researchgate.net.

395. Kopchak, Y., Matveyev, M., & Motorniuk, U. "Features of the Influence of Different Leadership Styles on Enterprise Management." *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy & Management*, vol. 74, № 2, 2024, doi:10.32782/2523-4803/74-2-7.

396. Korn, Ferry. *Leading in a Crisis: How Leaders Get the Best Possible Outcomes*. Korn Ferry Institute, https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf.

397. Kryshchanovych, M., Antonova, L., Larina, N., Larin, S., & Inozemtseva, O. "Application of a Methodology for Modeling the Influence of Environmental Factors on the Work of the Public Sector in the Context of Sustainable Development." *International Journal of Sustainable Development & Planning*, vol. 19, № 5, 2024, pp. 1903–1910, doi:10.18280/ijstdp.190528.

398. Kryshchanovych, M., Kupchak, V., Voronov, O., Larina, N., & Humeniuk, A. "Formation of Social Leadership in the System of Public Safety & Security Through the Use of Modern Modeling Techniques." *Mathematical Modelling of Engineering Problems*, vol. 13, № 2, 2023, pp. 317–324, doi:10.18280/ijssse.130213.

399. Kuczumarski, S., & Kuczumarski, Th. *Values-Based Leadership*. Englewood Cliffs, 2002.

400. Lazarsfeld, P., & Menzel, H. "On the Relation Between Individual & Collective Properties." *Complex Organizations: A Sociological Reader*, edited by A. Etzioni, Holt, Rinehart & Winston, 1961, pp. 214–249.

401. Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. "Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing." *Research in Organizational Behavior*, vol. 37, 2017, pp. 35–58, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

402. Liashenko, O. "Security Thinking: The Ukrainian Context." *Economics, Finance & Management Review*, № 2, 2023, pp. 137–146, <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-137-146>.

403. Lipentsev, A. V., & Pashko, O. *Korporatyvna Polityka ta Liderstvo*. Tsentr Dystantsiinoho Navchannya NADU, 2005.

404. Loevinger, Jane. *Ego Development*. Jossey & Bass, 1976.

405. Manyuchi, M., & Sukdeo, N. "An Investigation on the Role of Situational Leadership in Modern Organizations." *Applied Management Advances in the 21st Century & Sustainability International Conferences Internet Technologies & Society*, 2021, pp. 139–147, https://web.archive.org/web/20221221075618id_/https://www.iadisportal.org/components/com_booklibrary/ebooks/202111L019.pdf.

406. Marcy, R. T. "Reflections on Gaps in Public Sector Leadership Development Theory." *International Journal of Public Leadership*, vol. 19, № 4, 2023, pp. 261–275, <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2023-0009>.

407. Martinez, S. M. *Emergent Leadership: Linking Complexity, Cognitive Processes, Adaptability & Innovation*. CiteseerX, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.537.3941&rep=rep1&type=pdf>.

408. Maslivets, H., & Grynychuk, N. "Creating a Competitive Advantage by Agricultural Producers by Using the Peculiarities of the Region's Reproduction Conditions." *Baltic Journal of Legal & Social Sciences*, № 3, 2022, pp. 53–58, <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-3-7>.

409. Maslivets, H., & Grynychuk, N. "Creating a Competitive Advantage by Agricultural Producers by Using the Peculiarities of the Region's Reproduction Conditions." *Baltic Journal of Legal & Social Sciences*, vol. 3, 2022, pp. 53–58, <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-3-7>.

410. Maslow, A. *Motivation & Personality*. 3rd ed., Longman, 1987.

411. Mau, T. A. "Enhancing Leadership Capacity in the Public Sector: Branding as an Employer of Choice." *International Journal of Public Leadership*, vol. 15, № 3, 2019, pp. 155–169, <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2019-0019>.

412. Maxwell, John. *5 Rivniv Liderstva*. Fabula, 2018.

413. McClelland, David C. *The Achieving Society*. Cambridge University Press, 1961.

414. Meer, F., Kerkhoff, T., & Osch, D. "Educating & Training Civil Servants in the Netherlands." *CAOP*, https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Educating_and_training_civil_servants_in_the_Netherlands_1814-2014.pdf.

415. Meer, F., Kerkhoff, T., & Osch, D. "Educating & Training Civil Servants in the Netherlands." *CAOP*,

- https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/Educating_and_training_civil_servants_in_the_Netherlands_1814-2014.pdf.
416. Microsoft WTI. *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Microsoft WorkLab: Work Trend Index, 2022.
417. Microsoft WTI. *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*. Microsoft WorkLab: Work Trend Index, 2022.
418. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures & Processes." *Journal of Management*, vol. 36, № 1, 2009, pp. 5–39, <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.
419. Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. "Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures & Processes." *Journal of Management*, vol. 36, № 1, 2009, pp. 5–39, <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>.
420. Nelipa, D. V., et al. "The New Public Management Paradigm as a Further Interaction of the Public & Private Sectors." *Revista San Gregorio*, vol. 1, № 42, Dec. 2020, <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1552>.
421. Nelipa, D. V., et al. "The New Public Management Paradigm as a Further Interaction of the Public & Private Sectors." *Revista San Gregorio*, vol. 1, № 42, Dec. 2020, <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1552>.
422. Nesler, M. S., et al. "The Effect of Credibility on Perceived Power." *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, № 17, 1993, pp. 1407–1425, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01040.x>.
423. Nesler, M. S., et al. "The Effect of Credibility on Perceived Power." *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 23, № 17, 1993, pp. 1407–1425, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01040.x>.
424. Nestulya, O. O. *Osnovy Liderstva. Naukovyi Kontseptysi (Seredyna XX – Pochatok XXI St.)*. PUET, 2016.
425. Nestulya, O. O. *Osnovy Liderstva. Naukovyi Kontseptysi (Seredyna XX – Pochatok XXI St.)*. PUET, 2016.
426. Northouse, P. G. *Leadership: Theory & Practice*. 6th ed., Jakarta: PT. Indeks, 2013, https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice.
427. Northouse, P. G. *Leadership: Theory & Practice*. 6th ed., Jakarta: PT. Indeks, 2013, https://www.academia.edu/30456341/Book_Leadership_Theory_and_Practice.
428. Novak-Kalyayeva, L., et al. "Practical Potential of Theory & Methodology of Public Administration on AHE Basis of Human Rights."

Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018, pp. 2032–2039, ISBN: 978-0-9998551-1-9, <https://ibima.org/accepted-paper/practical-potential-of-theory-and-methodology-of-public-administrationon-the-basis-of-human-rights>.

429. Novak-Kalyayeva, L., et al. "Practical Potential of Theory & Methodology of Public Administration on AHE Basis of Human Rights." *Proceedings of the 32nd International Business Information Management Association Conference*, IBIMA 2018, pp. 2032–2039, ISBN: 978-0-9998551-1-9, <https://ibima.org/accepted-paper/practical-potential-of-theory-and-methodology-of-public-administrationon-the-basis-of-human-rights>.

430. OECD. "Public Administration in Ukraine: Assessment Against the Principles of Public Administration." *OECD Publishing*, 2024, <https://doi.org/10.1787/078d08d4-en>.

431. OECD. "Public Governance in Ukraine." *OECD*, 2022, <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/public-governance-in-ukraine-c8cbf0f4/>.

432. OECD. "Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional & Municipal Governance." *OECD*, 2022, <https://www.oecd.org/cfe/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance-63a6b479-en.htm>.

433. *OECD. Digital Government Survey 2020: Global Trends in Digital Public Administration*, OECD, 2020. www.oecd.org/governance/digital-government-index-2020.htm

434. Orlova, N. S. *Liderstvo ta Komunikatsii u Systemi Derzhavnoi Sluzhby Ukrainy*. Vydavnytstvo Osvita Ukrainy, 2020, http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf.

435. Orlova, N. S., & Mailo, V. V. "Rozvytok Stratehichnykh Komunikatsii v Orhanakh Publichnoi Vlady." *Vcheni Zapysky Tavriiskoho Natsionalnoho Universytetu imeni V.I. Vernadskoho*, vol. 31, № 1, 2020, pp. 63–68, http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/13.pdf.

436. Orlova, N., et al. "Human Capital Development in the Process of the Use & Provision of Electronic Services in Ukraine." *35th IBIMA International Business Information Management Conference*, Seville, Spain, 1–2 Apr. 2020, pp. 1298–1310.

437. Osborne, D., & Gaebler, T. *Reinventing Government*. New York, 1992, <https://doi.org/10.1080/00222216.1995.11949751>.

438. Partnership for Public Service. *Public Service Leadership Model*, <https://ourpublicservice.org/our-work/public-service-leadership-model/>.

439. *Patient Protection & Affordable Care Act*, Public Law 111-148, U.S. Government, 2010. www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ148/pdf/PLAW-111publ148.pdf

440. Pekar, V. "Public Administration Reform in Ukraine: State-Building on the March." *New Eastern Europe*, 22 Aug. 2018, <https://neweasterneurope.eu/2018/08/22/public-administration-reform-ukraine-state-building-march/>.

441. Penhoet, Megan. "Sweden: The New Superpower." *LinkedIn*, Mar. 2020, <https://www.linkedin.com/pulse/sweden-new-superpower-megan-penhoet>.

442. Peters, B. G. "The Changing Nature of Public Administration: From Easy Answers to Hard Questions." *Viešoji politika ir administravimas*, № 5, 2003, pp. 153–183.

443. Petress, K. "Power: Definition, Typology, Description, Examples, & Implications." Retrieved from [link to PDF].

444. Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. "Motivated Compliance with Bases of Social Power." *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 38, № 7, 2008, pp. 1921–1944, <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00374.x>.

445. Pollitt, C., & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: University Press, 2004.

446. *Public Sector Act*, Government of New Zealand, 1988. www.legislation.govt.nz/act/public/1988/0020/latest/DLM129584.html

447. *Public Service Reform Act*, Government of the United Kingdom, 1998. www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/18/contents

448. Pyper, R. "Public Sector Reform in the UK: Key Developments, Debates, & Political Responses in Challenging Times." *Public Value Management, Governance & Reform in Britain*, edited by J. Connolly & A. van der Zwet, International Series on Public Policy, Palgrave Macmillan, 2021, https://doi.org/10.1007/978-3-030-55586-3_3.

449. Rachynskyi, A., et al. "Perspectives of the Development of Territorial Communities Directed to the European Integration: Problems, Implementation Strategy & Specificity of the Procedure." *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, vol. 46, № 3, 2024, pp. 312–321, doi:10.15544/mts.2024.29

450. Raven, B. H. "A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French & Raven Thirty Years Later." *Journal of Social Behavior & Personality*, vol. 7, № 2, 1992, pp. 217–244.

451. Raven, B. H. "Political Applications of the Psychology of Interpersonal Influence & Social Power." *Political Psychology*, vol. 11, 1990, pp. 493–520.

452. Raven, B. H. "Power, Six Bases of." *Encyclopedia of Leadership*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004, pp. 1242–1249.

453. Raven, B. H. "Social Influence & Power." *Current Studies in Social Psychology*, edited by I. D. Steiner & M. Fishbein, 1965, pp. 371–382.
454. Robbins, S. P., & Coulter, M. *Management*. 13th ed., Erlangga Publisher, 2015, <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/6/0136715303.pdf>.
455. Rogers, C. R. *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin, 1961.
456. Rogers, Everett. *Diffusion of Innovations*. 5th ed., Free Press, 2003.
457. Rosen, Robert H. *Leading People: The 8 Proven Principles for Success in Business*. Penguin Books, 1997.
458. Ruban, Yuriy, et al. "Hybrid Politics & Administration as a Consequence of Inconsistency of Ukrainian Social Order: The Explanation Potential of Max Weber's Theory." *Viešoji politika ir administravimas*, vol. 21, № 2, 2022, pp. 166–175.
459. Sauer, C. *Agricultural Origins & Dispersals*. American Geographical Society, 1952.
460. Schein, Edgar H. *Organizatsionnaya Kultura i Liderstvo.*, edited by V. A. Spivak, Piter, 2002.
461. Schick, Allen. *Budget Innovation in the States*. Brookings Institution, 1971.
462. Shearer, C. "Contemporary Management Ideas & Public Sector Reforms Across Westminster Polities." *Constructing the Craft of Public Administration*, Palgrave Macmillan, 2022, https://doi.org/10.1007/978-3-030-81896-8_2.
463. Sheffer, Gabriel. *Innovative Leaders in International Politics*. SUNY Press, 1993.
464. Shpektorenko, I., et al. "Legal Bases of Public Administration in the Context of European Integration of Ukraine: Questions of Formation of a Personnel Reserve." *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, vol. 11, № 1, special issue XVIII, 2021, pp. 76–81.
465. Shulga, M. A. "New World Order: Unknown Herbert Wells." *Evropský politický a právní diskurz*, vol. 7, № 1, 2020, pp. 6–15.
466. Shulga, M. A., Nelipa, D. V., Vorotin, V. Y., Korchak, N. M., & Vashchenko, K. O. "When Does the State Disappear? (In Memory of Rudolf Kjellen)." *Linguistics & Culture Review*, vol. 5, № S2, 2021, pp. 795–804.
467. Shulga, M. A., Poperechna, G. A., Kondratiuk, L. R., Petryshyn, H. R., & Zubchuk, O. A. "Modernising Education: Unlearned Lessons from Frederick Taylor." *Linguistics & Culture Review*, vol. 5, № S2, 2021, pp. 80–95.
468. Sloan, Paul. *The Innovative Leader: How to Inspire Your Team & Drive Creativity*. Kogan Page, 2007.

469. Social Research Group "Rating". *Public Opinion Survey on Governance in Ukraine*, 2022. www.ratinggroup.ua/research/ukraine/
470. Soeari, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. "The Role of Leadership in the Development of Public Organizations." *Journal of Governance*, vol. 7, № 4, 2022, <http://dx.doi.org/10.31506/jog.v7i4.17903>.
471. Spillane, J. P. "Distributed Leadership." *The Educational Forum*, vol. 69, № 2, 2005, pp. 143–150, <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>.
472. Stauffer, Dennis. *Thinking Clockwise: A Field Guide for the Innovative Leader*. MinneApplePress, 2004.
473. Stogdill, R., & Bass, Bernard M. *Handbook of Leadership*. 3rd ed., Free Press, 1990.
474. The Future of Jobs Report 2020. *World Economic Forum*, 2020, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
475. Thwala, P. "Traits, Attitudes & Behaviour of Leaders: Does It Matter in Public Administration?" 2022, <https://doi.org/10.2139/ssrn.4257194>.
476. *Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023*, Transparency International, 2023. www.transparency.org/en/cpi/2023
477. Tschohl, John. *Achieving Excellence Through Customer Service*. 10th ed., Bestsellers Publishing, 2014.
478. Tsekhanovych, V., Bizonych, D., Larina, N., Moskalenko, S., & Snizhko, D. "Decentralization & Euroregional Development in Ukraine: Problems & Prospects for Development." *Relações Internacionais no Mundo Atual*, vol. 3, № 36, 2022, pp. 2316–2880.
479. Ufua, D. E., Salau, O. P., Ikpefan, O., Dirisu, J. I., & Okoh, E. E. "Addressing Operational Complexities Through Re-Inventing Leadership Style: A Systemic Leadership Intervention." *Heliyon*, vol. 6, № 7, 2020, [https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440\(20\)31114-2.pdf](https://www.cell.com/heliyon/pdf/S2405-8440(20)31114-2.pdf).
480. UNPAGlossary – United Nations Public Administration Network. Retrieved from <http://www.unpan.org/Directories/UNPAGlossary/tabid/928/Default.aspx>.
481. Vasylieva, O., et al. "Profesionalizatsiya Publichnykh Sluzhbovtziv – Vymoga Uspishnosti Zadeklarovanykh v Ukraini Reform." *Zbirnyk Naukovykh Prats Natsionalnoi Akademii Derzhavnoho Upravlinnya pri Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, 2020, pp. 18–25, <http://zbirnyk.academy.gov.ua/pages/dop/8/files/62db8593-1365-4b0d-acc6-6e53de2943b1.pdf>.
482. Voitovych, Radmyla, et al. "Institutional Resilience of Public Governance Under Conditions of Sustainable Development." *WSEAS Transactions on Environment & Development*, vol. 18, 2022, pp. 884–893.

483. Walls, E. "The Value of Situational Leadership." *Community Practitioner: the Journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, vol. 92, № 2, 2019, pp. 31–33.

484. Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. *Equity Theory & Research*. Allyn & Bacon, 1978.

485. Zehetner-Hirtenlehner, D. "Formation of Leadership Style of Generation Z." *Actual Problems of Innovative Economy & Law*, vol. 8, № 2–3, 2023, pp. 79–84, <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-12>.

486. Zhovnirchyk, Y., et al. "Strategic Planning for the Sustainable Development of Territorial Communities." *International Journal of Sustainable Development & Planning*, vol. 18, № 7, 2023, pp. 2097–2105, <https://doi.org/10.18280/ijmdp.180712> .

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

ПРАЦІ, ЯКІ ВІДОБРАЖАЮТЬ ОСНОВНІ НАУКОВІ
РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у фахових виданнях України

- 1. Романенко І.Г.** Евристичні можливості моделі влади та лідерства Френча-Рейвена. Наукові перспективи: журнал. 2023. №11(41)2023. С. 349-361. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/193/284>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-349-361](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-349-361)
- 2. Романенко І.Г., Ковальчук М.М.** Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті як основа інституційної спроможності держави. "Актуальні питання у сучасній науці (Серія "Педагогіка", Серія "Право", Серія Економіка", Серія "Державне управління", Серія "Техніка", Серія "Історія та археологія)": журнал. 2023. № 11(17). С. 426-443.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/7324/7365>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17))
- 3. Романенко І. Г.** Еволюція моделі влади та лідерства Френча-Рейвена. "Наукові інновації та передові технології" (Серія "Управління та адміністрування", Серія "Право", Серія "Економіка", Серія "Психологія", Серія "Педагогіка"): журнал. 2024. № 1(29) 2024. С. 883. С. 260-272.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8444/8489>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-260-272](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-260-272)
- 4. Романенко І.Г.** Застосування концепції Дж. Френча та Б. Рейвена в новому публічному менеджменті США, Великої Британії, Нової Зеландії, Канади та України. "Успіхи і досягнення у науці" (Серія "Право", Серія "Освіта", Серія "Управління та адміністрування", Серія "Соціальні та поведінкові науки"). № 4(4) 2024. С. 586-594.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/12613/12675>
DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-586-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-586-594)
- 5. Зубчик О. А., Камаран К. К., Романенко І. Г., Руденко Д. П.** Організаційна культура в публічному секторі України: аналіз змін, викликів та можливостей у контексті суспільного розвитку та залучення інвестицій. Наукові інновації та передові технології (Серія

«Управління та адміністрування», «Право», «Економіка», «Психологія», «Педагогіка»), № 1(29), 2024, С. 197–213.
<http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/8439/8484>
DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-197-2](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-197-2)

ПРАЦІ, ЯКІ ДОДАТКОВО ВІДОБРАЖАЮТЬ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Тези доповідей, матеріалів науково-практичних конференцій

1.Александрова І., Габінет М. Стан та перспективи реформи децентралізації в Україні: Погляд крізь концепції нового публічного управління. "Реформа децентралізації в Україні: здобутки та перспективи : матеріали міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2021 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, О. М. Андрєєвої, В. С. Колтун. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2021. С.233-235. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/a41c0d22-af8e-4e5c-b072-e08dde12cdc8.pdf>

2.Ковальчук М., Александрова І. Ціннісний вимір інституційної спроможності держави. Соборність України: політика духовної спільності, національних традицій і цінностей: матеріали 10-го ювілей. щоріч. Всеукр. наук.-практ. круглого столу до Дня Соборності України (Київ, 25 січ. 2023 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. А. Гошовської. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023. 169 с. С. 65-67. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/4c2653df-781c-46aa-91c0-b5009e44965f.pdf>

3.Романенко І. Г., Ковальчук М. М. Основа інституційної спроможності держави: влада і лідерство в новому публічному менеджменті. *Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 16 листопада 2023 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2023. 83 с. - С. 68-70.* https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1sRpdkcstzeGfusjEuKZzs5T8FaKUNb8G

4.Романенко І. Обґрунтування джерел влади та лідерства в новому публічному менеджменті. Розвиток сучасної освіти і науки: результати,

проблеми, перспективи. Том XV: Наукові пошуки в контексті викликів і конфліктів / [Ред.: Я. Гжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Херсон: Посвіт, 2023. 254 с. С. 216-218.
https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/55489/3/Rozwoj_TomXV.pdf