

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
на тему:

«РОЗВИТОК ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В  
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»

Студент 2 курсу магістратури заочної форми  
навчання спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування»  
освітньо-професійної програми  
«Державна служба»

Пасічник Олександр Володимирович

Науковий керівник –

Кандидат педагогічних наук, доцент  
Заслужений працівник освіти України  
Ларіна Наталія Борисівна

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць інших  
авторів безвідповідних посилань

Студент Пасічник О. В.

(підпис)

До захисту.  
Л. Б. Ларіна  
12.12.2024р.

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри  
публічної політики від «06» грудня 2024 р., протокол № 5

Завідувачка кафедри публічної політики, докторка юридичних наук,  
професорка, заслужений юрист України  
Корчак Наталія Миколаївна

(підпис)

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Пасічник О. В.* Розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

### *Зміст анотації*

У роботі розкрито теоретичні аспекти проблеми розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні шляхом систематизації наукових поглядів й уточнення базових понять дослідження.

Охарактеризовано роль, значення, сутність й особливості розвитку інституту лідерства в публічному управлінні, вплив модернізаційних процесів та трансформації суспільства на розвиток інституту лідерства в світі. Розкрито нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні, систему принципів розвитку трансформаційного лідерства в умовах сучасних викликів та загроз.

Розроблено й обґрунтовано перспективні напрямки вдосконалення розвитку трансформаційного лідерства, зокрема: узагальнено зарубіжний досвід освітніх тенденцій демократичних країн світу та запропоновано методику запровадження репутаційного індикатора для вдосконалення розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні України.

*Ключові слова:* державне управління, публічне управління, розвиток трансформаційного лідерства, державні службовці, публічні службовці, модернізаційні процеси, репутаційний індикатор розвитку трансформаційного лідерства.

## ANNOTATION

*Pasichnyk O. V.* Development of transformational leadership in public administration. – Qualification master's thesis in the form of a manuscript.

Qualification master's thesis for the degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 28 'Public Administration and Management', speciality 281 'Public Administration and Management.' – Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2024.

### *Contents of the instruction.*

The paper reveals the theoretical aspects of the problem of transformational leadership development in public administration by systematising scientific views and clarifying the basic concepts of the study.

The role, significance, essence and features of the development of the institution of leadership in public administration, the impact of modernisation processes and the transformation of society on the development of the institution of leadership in the world are described. The regulatory and legal framework for the development of transformational leadership in Ukraine, the system of principles for the development of transformational leadership in the context of modern challenges and threats are revealed.

Promising directions for improving the development of transformational leadership are developed and substantiated, in particular: the foreign experience of educational trends in democratic countries is summarised and a methodology for introducing a reputation indicator to improve the development of transformational leadership in public administration in Ukraine is proposed.

*Keywords:* public administration, public management, development of transformational leadership, civil servants, public servants, modernisation processes, reputational indicator of transformational leadership development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Пасічний О. Політичне лідерство як соціальний феномен у публічному управлінні: еволюційний підхід. *Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених* (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С.88-91.

2. Пасічник О. Понятійне поле дослідження трансформаційного лідерства. *Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу* (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 164-166.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	12
1.1 Еволюція розвитку лідерства в публічному управлінні .....	12
1.2 Понятійно-категорійний апарат дослідження .....	17
1.3 Сутність та специфіка публічно-управлінської діяльності в умовах трансформації.....	23
Висновки до Розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2 МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	31
2.1 Модернізаційний вплив на розвиток інституту лідерства в умовах трансформації .....	31
2.2 Система принципів розвитку трансформаційного лідерства в умовах сучасних викликів та загроз .....	40
2.3 Нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні.....	49
Висновки до Розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ...	58
3.1 Зарубіжний досвід розвитку трансформаційного лідерства в контексті освітніх тенденцій демократичних країн світу для України.....	58
3.2 Методика запровадження індикатора репутації розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні.....	66
Висновки до Розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасні виклики, що постають перед системою публічного управління в Україні та світі, вимагають від управлінців нових підходів до лідерства, здатних забезпечити адаптацію до постійно змінюваних умов. Глобалізаційні процеси, зміни у політичній та економічній сфері, технологічні досягнення створюють середовище, в якому традиційні методи управління вже не є достатніми для ефективної діяльності органів влади. Це середовище вимагає від лідерів здатності не лише реагувати на нові виклики, але й проактивно керувати змінами, що виникають у суспільстві. Одним із найважливіших аспектів ефективного управління в умовах глобальних трансформацій є розвиток трансформаційного лідерства.

Трансформаційне лідерство відрізняється здатністю не лише реагувати на зміни, а й активно їх впроваджувати, створюючи нові стандарти управління та розвиваючи інновації. Це лідерство дозволяє не тільки керувати організацією чи урядом на короткостроковій основі, але й формувати довгострокові стратегії, що дозволяють адаптуватися до нових реалій і випереджати зміни. Лідери цього типу не просто адаптуються до існуючих обставин, вони активно впливають на розвиток організації та її здатність швидко відповідати на нові виклики.

Трансформаційне лідерство є ключовим інструментом у досягненні сталого розвитку, формуванні стратегій управління та підтримці високого рівня довіри до органів влади. Воно дозволяє формувати нові управлінські моделі, що адаптовані до сучасних умов, сприяє ефективній взаємодії між владою та суспільством, а також забезпечує прозорість і підзвітність діяльності державних інституцій. У період глобальних змін, що постійно вимагають адаптації та впровадження інновацій, трансформаційне лідерство стає визначальним фактором успіху реформ та управлінських процесів.

В Україні, зважаючи на складні політичні та економічні процеси, питання трансформаційного лідерства набуває особливої актуальності. Умови

воєнного стану, реформа державного управління, модернізація системи публічного управління, активне впровадження цифрових технологій та електронного врядування створюють необхідність формування нових управлінських підходів. Особливо це важливо в умовах воєнного конфлікту, коли країна стикається з надзвичайними викликами. Під час війни не лише необхідно підтримувати стабільність державних інституцій, але й здійснювати швидкі та ефективні рішення, спрямовані на адаптацію до непередбачуваних обставин. У такому контексті трансформаційне лідерство стає ключовим механізмом забезпечення стійкості управлінської системи.

В умовах воєнного стану трансформаційне лідерство допомагає органам влади не тільки підтримувати належний рівень функціонування, а й швидко змінювати управлінські підходи відповідно до нових викликів. Це включає в себе координацію зусиль між різними структурами влади, ефективну організацію оборонних заходів, вирішення гуманітарних питань, забезпечення громадської безпеки та захисту прав громадян. Лідери, які здатні до трансформації, відіграють важливу роль у згуртуванні суспільства, зміцненні довіри до органів влади та підтримці високого морального духу серед населення і військових.

Трансформаційне лідерство в умовах війни також сприяє впровадженню інновацій у систему управління, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, запроваджувати нові технології в обороні та безпеці, а також оперативно реагувати на кризові ситуації. Це лідерство допомагає не лише справлятися з викликами війни, але й готувати країну до відновлення після завершення воєнних дій, що є надзвичайно важливим етапом у післявоєнному розвитку.

**Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування концептуальних засад розвитку трансформаційного лідерства в сучасному публічному управлінні та впливу

модернізаційних процесів на вдосконалення його розвитку в умовах глобалізаційних вимірів.

Для досягнення мети поставлено *наступні завдання*:

- розкрити еволюцію лідерства в публічному управлінні, визначивши ключові етапи становлення інституту лідерства;

- уточнити понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема ключові поняття «лідерство», «трансформаційне лідерство», «публічне управління» та інші;

- проаналізувати сутність та специфіку публічного управління в умовах трансформації, його вплив на розвиток трансформаційного лідерства;

- дослідити роль модернізаційних процесів на розвиток трансформаційного лідерства, визначивши позитивні та негативні аспекти цього впливу;

- оцінити сучасні виклики та загрози, які впливають на розвиток трансформаційного лідерства в умовах воєнного стану;

- охарактеризувати нормативно-правові основи забезпечення розвитку трансформаційного лідерства в Україні, їх роль у формуванні лідерських якостей управлінців на засадах репутаційного індикатора;

- визначити напрямки вдосконалення розвитку трансформаційного лідерства в Україні на основі кращих зарубіжних практик та вітчизняного досвіду та можливості його адаптації до українських реалій.

*Об'єктом дослідження* є інститут трансформаційного лідерства в системі публічного управління в умовах трансформації та модернізації.

*Предметом дослідження* є розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні.

**Методи дослідження.** У даному дослідженні використовувалися різноманітні наукові методи, що забезпечили комплексний підхід до аналізу проблеми. Зокрема, методи порівняльного аналізу дали змогу оцінити та порівняти зарубіжний досвід розвитку трансформаційного лідерства в

демократичних країнах, таких як Нідерланди, Швеція, Норвегія, Німеччина та Польща. Цей підхід дозволив ідентифікувати ключові моделі та практики, які успішно впроваджуються за кордоном і можуть бути адаптовані до українського контексту. Особливу увагу приділено аналізу підходів до навчання та розвитку управлінських кадрів, їхньої ролі в процесах модернізації та формування довіри з боку суспільства.

Метод системного аналізу був спрямований на дослідження взаємозв'язків між різними факторами, які впливають на розвиток лідерства в Україні. Це включало вивчення впливу соціальних, економічних і культурних умов на формування лідерських компетенцій. Метод контент-аналізу дозволив дослідити нормативно-правову базу, яка регулює розвиток лідерства, а також інституційні програми, спрямовані на розвиток людського капіталу у сфері публічного управління. Завдяки цьому методу було виявлено основні проблеми, які гальмують трансформаційні зміни.

Компаративістський підхід забезпечив глибше розуміння того, як різні країни застосовують трансформаційне лідерство для вирішення схожих проблем у публічному управлінні. Наприклад, аналіз практик скандинавських країн показав, що успішне впровадження інноваційних лідерських моделей тісно пов'язане з високим рівнем соціальної довіри, прозорості управлінських рішень та інтеграції громадян до процесів прийняття рішень. Натомість досвід Німеччини і Польщі підкреслює важливість ефективної взаємодії між освітніми інституціями та органами державної влади у розвитку нових лідерів.

Метод експертного опитування дозволив отримати якісні дані щодо сприйняття та очікувань від запровадження інновацій, таких як репутаційний індикатор. Важливою складовою дослідження став метод моделювання, який допоміг побудувати оптимальну модель впровадження цього інструменту в українських реаліях. Статистичний аналіз забезпечив кількісну оцінку

зібраних даних, що дало змогу чіткіше окреслити основні тренди та взаємозв'язки в розвитку трансформаційного лідерства.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна цього дослідження полягає в комплексному підході до вивчення розвитку трансформаційного лідерства в сучасному публічному управлінні.

*У роботі*

- здійснено комплексний аналіз впливу модернізаційних процесів на розвиток лідерства, здійснено оцінку сучасних викликів та загроз, які впливають на розвиток трансформаційного лідерства в умовах воєнного стану;
- запропоновано методика запровадження репутаційного індикатора для оцінки лідерських якостей у публічному управлінні та подальшого вдосконалення розвитку трансформаційного лідерства в Україні.

*вдосконалено:*

- теорію розвитку лідерства в публічному управлінні, ключові етапи становлення інституту лідерства; специфіку публічного управління в умовах трансформації, його вплив на розвиток трансформаційного лідерства;

*набули подальшого розвитку:*

- уточнений автором понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема ключові поняття «лідерство», «трансформаційне лідерство», «публічне управління» та інші; система принципів розвитку трансформаційного лідерства в умовах сучасних викликів.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в органах державної влади для підвищення ефективності управлінської діяльності, зокрема для розробки освітніх програм і стратегій розвитку лідерства у публічному секторі. Розроблені методичні рекомендації можуть бути застосовані в системі державної служби

України для формування трансформаційних лідерів, здатних ефективно керувати процесами реформ і модернізації.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях та круглих столах, присвячених вивченню публічного управління та державної служби:

*Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба:* матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.);

*Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали щоріч.* Міжнар. наук.- практ. конф. (Київ, 24 квіт. 2024 р.);

*Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект :* матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.).

Емпірично опрацьовано проблему в контексті виробничої практики та інших дотичних завдань, що були, присвячені проблемам лідерства в Бердянській міській військовій адміністрації, Запорізька область.

Надано довідку про впровадження результатів магістерської роботи в Департаменті соціальної та ветеранської політики Київської міської державної адміністрації.

**Структура і обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота складається з трьох розділів, шести підрозділів та висновків до кожного з них.

Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок, включаючи вступ, основну частину, висновки та список використаних джерел в кількості 89, з яких – 15 іноземними мовами.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Еволюція розвитку лідерства в публічному управлінні

Лідерство є ключовим аспектом ефективного управління в будь-якій організації, особливо в сфері публічного управління. Еволюція концепції лідерства у цій сфері пройшла через низку важливих етапів, кожен з яких відображав зміну суспільних потреб, політичних умов і адміністративних моделей [1]. Розвиток лідерства в публічному управлінні можна умовно поділити на кілька періодів, починаючи від класичних управлінських моделей, що базувалися на жорсткій ієрархії та контролі, і закінчуючи сучасними підходами, які акцентують увагу на трансформаційному лідерстві, що орієнтується на інновації, змінювання та розвиток людського капіталу [2; 3; 4].

Перші концепції лідерства в публічному управлінні спиралися на авторитарні моделі, де лідери сприймалися як незаперечні авторитети [5]. З часом, під впливом демократизації суспільства та реформ в адміністративних системах, з'явилися нові моделі лідерства, які приділяли більше уваги соціальним зв'язкам, участі громадян та горизонтальній взаємодії між державними установами [6; 7]. Це привело до формування нових принципів лідерства, зокрема трансформаційного, яке стало ключовим фактором успішного управління в умовах глобальних викликів та постійних змін.

У першому розділі магістерської роботи, присвяченому концептуальним засадам розвитку трансформаційного лідерства в сучасному публічному управлінні, важливо розглянути еволюцію лідерства в публічному управлінні. Цей аспект є ключовим для розуміння того, як зміни в управлінських практиках впливають на роль лідерів у контексті реформ і трансформацій державних інститутів [8]. Публічне управління зазнало

значних змін, які відображаються в еволюції підходів до лідерства, зокрема в контексті адаптації до нових викликів та потреб суспільства [9; 10]. Дослідження показують, що лідерство в публічному секторі стало важливим фактором у реалізації політик, що підкреслює необхідність трансформаційного підходу для досягнення ефективності в управлінні [11;12].

Етапи становлення інституту лідерства в публічній адміністрації можна розглядати через призму різних історичних періодів, які характеризуються змінами в управлінських парадигмах. Наприклад, у 20-му столітті відбувся перехід від традиційних авторитарних моделей управління до більш демократичних і колегіальних підходів, що підкреслює важливість участі громадян у процесах прийняття рішень [13]. Це, в свою чергу, сприяло формуванню нових вимог до лідерів, які повинні не лише управляти, а й надихати, мотивувати та залучати громадськість до активної участі в управлінських процесах [14]. Трансформаційне лідерство, яке акцентує увагу на емоційній підтримці та мотивації, стало важливим елементом у цьому контексті, оскільки воно сприяє підвищенню ефективності організацій [10; 15].

Особливу увагу слід приділити трансформаціям, які відбувалися на різних етапах розвитку публічного управління. Наприклад, у період після здобуття незалежності в Україні, публічне управління стало об'єктом численних реформ, які мали на меті підвищення ефективності та прозорості державних інститутів [9; 16]. Лідери в цей час стали ключовими фігурами у впровадженні нових практик, що включали діджиталізацію, реформи в сфері управлінської освіти та підвищення професіоналізму державних службовців [11; 12]. Дослідження показують, що ефективність лідерства безпосередньо пов'язана з успішністю реалізації реформ у публічному секторі, що підтверджує важливість адаптації лідерів до нових умов [10].

Важливим аспектом еволюції лідерства в публічному управлінні є його адаптація до змінюваних соціально-економічних умов. Лідери повинні

враховувати потреби та очікування громадян, що вимагає від них не лише управлінських навичок, але й здатності до стратегічного мислення та інновацій [12]. Це підкреслює важливість розвитку лідерських якостей, таких як комунікабельність, емоційний інтелект та здатність до співпраці [10; 14]. Лідери, які володіють цими якостями, здатні ефективно реагувати на виклики, що постають перед ними, і забезпечувати стійкість організацій у складних умовах [9; 16].

У контексті управлінських реформ і змін в державних інституціях, роль лідерів стає ще більш значущою. Вони повинні не лише реалізовувати політики, але й бути агентами змін, здатними адаптуватися до нових викликів і забезпечувати стійкість організацій [11; 12]. Це передбачає активну участь у процесах реформування, що включає в себе як стратегічне планування, так і оперативне управління [10; 15]. Дослідження показують, що лідери, які здатні до інновацій та мають чітке бачення, можуть значно підвищити ефективність публічного управління [13].

Таким чином, еволюція розвитку лідерства в публічному управлінні є складним і багатогранним процесом, що відображає зміни в суспільстві, економіці та політиці. Лідери, які здатні адаптуватися до цих змін і впроваджувати інновації, стають ключовими фігурами у забезпеченні ефективності публічного управління та реалізації суспільних інтересів [12]. Важливо, щоб майбутні дослідження зосереджувалися на вивченні нових моделей лідерства, які можуть виникнути в умовах глобальних трансформацій та кризових явищ [10].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні є необхідною умовою для успішного впровадження реформ і забезпечення стійкості державних інститутів. Лідери повинні бути готовими до змін, мати чітке бачення майбутнього та здатність залучати інших до спільної мети [9; 11]. Це вимагає не лише професійних

знань, але й глибокого розуміння соціальних процесів та потреб суспільства [12].

Таким чином, дослідження еволюції лідерства в публічному управлінні є важливим для розуміння сучасних тенденцій і викликів, з якими стикаються державні інституції. Це дозволяє не лише оцінити досягнення минулого, але й спрогнозувати можливі шляхи розвитку лідерства в умовах швидко змінюваного світу [10]. Важливо, щоб лідери в публічному управлінні продовжували розвивати свої навички та адаптуватися до нових умов, щоб забезпечити ефективність і стійкість державних інститутів у майбутньому [9; 11].

Еволюція розвитку лідерства в публічному управлінні є важливим аспектом, що відображає зміни в суспільстві, економіці та політиці. Від початкових форм управлінської практики до сучасних концепцій трансформаційного лідерства, етапи становлення інституту лідерства в публічному управлінні демонструють, як змінювалися підходи до управління та лідерства. На ранніх етапах розвитку публічного управління лідерство часто сприймалося як функція, що виконується політичними лідерами, тоді як адміністративні керівники вважалися виконавцями політики, а не лідерами [9; 10]. Це призвело до недостатнього визнання ролі адміністративного лідерства, що, в свою чергу, стало предметом численних досліджень, які підкреслюють важливість лідерства в публічному секторі [9; 10].

З часом, з розвитком теорій управління, акцент почав зміщуватися на трансформаційне лідерство, яке підкреслює важливість етичних цінностей, демократичних принципів та взаємодії з громадою секторі [17]. Трансформаційні лідери, на відміну від традиційних, фокусуються на розвитку своїх підлеглих, заохочуючи їх до участі у прийнятті рішень та формуванні спільної мети [18]. Це стало особливо актуальним в умовах глобалізації та швидких соціальних змін, коли публічні організації

стикаються з новими викликами, такими як кризи, зміни в технологіях та потреби суспільства [19].

На етапі становлення сучасного публічного управління, лідерство стало розглядатися не лише як індивідуальна якість, а як процес, що включає взаємодію між лідерами та їхніми послідовниками [20]. Це підкреслює важливість колаборативного лідерства, яке акцентує увагу на спільній роботі та координації між різними секторами та організаціями для досягнення спільних цілей [21]. Такі підходи вимагають від лідерів гнучкості, адаптивності та здатності до інновацій, що є критично важливими в умовах постійних змін [22].

Крім того, розвиток інформаційних технологій та цифровізації публічного управління також вплинув на еволюцію лідерства. Лідери в публічному секторі тепер повинні володіти навичками електронного лідерства, що включає використання цифрових інструментів для управління та комунікації ([19]. Це створює нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, але також ставить нові вимоги до лідерів, які повинні бути готові до змін у своїх підходах та стратегіях ([19]. Важливим аспектом еволюції лідерства в публічному управлінні є також зростаюча увага до етичних аспектів лідерства. Сучасні лідери повинні не лише досягати результатів, але й робити це етично, враховуючи інтереси всіх зацікавлених сторін [23]. Це підкреслює необхідність інтеграції етичних принципів у практику публічного управління, що, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадськості до державних інститутів [17].

Таким чином, еволюція розвитку лідерства в публічному управлінні відображає складний процес змін, що відбуваються в суспільстві. Від традиційних форм управління до сучасних концепцій трансформаційного та колаборативного лідерства, цей процес демонструє, як лідери можуть адаптувати свої стратегії та підходи для досягнення успіху в умовах постійних змін.

Отже, сучасні лідери повинні бути готові до нових викликів, які ставить перед ними суспільство, і активно працювати над розвитком своїх навичок та компетенцій, щоб ефективно виконувати свої обов'язки в публічному секторі.

## 1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження

Розвиток лідерства у публічному управлінні вимагає чіткого розуміння понятійно-категорійного апарату, що використовується в процесі дослідження. Ключові терміни, такі як «лідерство», «трансформаційне лідерство», «інститут лідерства», «трансформація», «публічне управління», є основними компонентами для аналізу цього феномену в умовах постійних змін. Чітке визначення і тлумачення цих понять дозволяє систематизувати підходи до вивчення процесів, які формують нові управлінські парадигми, і забезпечує наукову базу для подальшого дослідження.

У сучасному контексті публічного управління важливо визначити ключові поняття, які формують понятійно-категорійний апарат дослідження. Серед них особливе місце займають терміни «лідерство», «трансформаційне лідерство», «інститут лідерства», «трансформація», «публічне управління», а також концепція «розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні». Ці терміни не лише відображають різні аспекти управлінської практики, але й взаємодіють між собою, формуючи цілісну картину сучасного управлінського середовища.

Лідерство, як поняття, охоплює широкий спектр характеристик та стилів управління. Воно визначається як здатність особи впливати на інших, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та формувати позитивну організаційну культуру [1]. У рамках сучасних теорій лідерства виділяються трансформаційне та транзакційне лідерство. Трансформаційне лідерство

акцентує увагу на зміні та розвитку, де лідер не лише управляє, але й надихає підлеглих, спонукаючи їх до особистісного та професійного зростання [2]. Це підходить для публічного управління, де важливо адаптуватися до змін у суспільстві та технологіях.

Термін «інститут лідерства» відображає структури та механізми, через які реалізується лідерство в організаціях. Інститути лідерства формують середовище, в якому лідери можуть ефективно взаємодіяти з підлеглими, впроваджувати нові ідеї та стратегії, а також забезпечувати сталий розвиток організації [3]. Важливим аспектом є те, що інститути лідерства повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб відповідати на виклики, які постають перед публічним управлінням у контексті цифровізації та глобалізації.

Трансформація, в свою чергу, стосується процесів змін, які відбуваються в організаціях, зокрема внаслідок впровадження нових технологій та управлінських практик. Цифрова трансформація є одним із ключових факторів, що впливають на управлінські процеси, оскільки вона змінює способи комунікації, прийняття рішень та взаємодії між різними рівнями управління [4]. В умовах швидких змін, які викликані технологічними інноваціями, трансформація стає необхідною умовою для виживання та розвитку організацій.

Публічне управління, як окрема сфера, має свої специфічні особливості, пов'язані з управлінням суспільними ресурсами та забезпеченням інтересів громадян. У цьому контексті важливою є роль лідерства, яке здатне формувати ефективні стратегії для вирішення соціальних проблем та покращення якості життя населення [5]. Лідери в публічному управлінні повинні бути готовими до змін, мати високий рівень емоційного інтелекту та вміти працювати в умовах невизначеності.

Розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні є важливим напрямком дослідження, оскільки він дозволяє зрозуміти, як лідери можуть адаптувати свої стратегії до змінюваного середовища. Це включає в

себе не лише впровадження нових технологій, але й розвиток комунікаційних стратегій, які сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень [2]. Трансформаційні лідери повинні вміти створювати умови для відкритого діалогу, що є критично важливим для формування довіри між громадянами та державними установами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що понятійно-категорійний апарат дослідження лідерства в публічному управлінні є багатограним і складним. Він охоплює різні аспекти, які взаємодіють між собою, формуючи цілісну картину управлінських практик. Розуміння цих термінів та їх взаємозв'язків є необхідним для ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Важливість трансформаційного лідерства в публічному управлінні підкреслюється також необхідністю адаптації до нових умов, які виникають внаслідок цифровізації та глобалізації. Лідери повинні бути готовими до змін, мати стратегічне мислення та вміти працювати в умовах невизначеності, що є ключовими аспектами для успішного управління в сучасному світі [6].

Таким чином, розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні є важливим чинником, який впливає на ефективність управлінських процесів, формування організаційної культури та залучення громадян до активної участі в управлінні. Це вимагає від лідерів не лише професійних знань, але й особистісних якостей, які дозволяють їм бути ефективними у своїй діяльності.

Важливо зазначити, що трансформаційне лідерство не є статичним поняттям. Воно постійно еволюціонує, адаптуючись до нових викликів та умов. Це вимагає від лідерів постійного навчання, саморозвитку та готовності до змін. Лідери повинні бути в змозі не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх, що є важливим аспектом стратегічного управління [7].

Таким чином, понятійно-категорійний апарат дослідження лідерства в публічному управлінні є складним і багатограним. Він охоплює різні

аспекти, які взаємодіють між собою, формуючи цілісну картину управлінських практик. Розуміння цих термінів та їх взаємозв'язків є необхідним для ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні є важливим напрямком дослідження, оскільки він дозволяє зрозуміти, як лідери можуть адаптувати свої стратегії до змінюваного середовища. Це включає в себе не лише впровадження нових технологій, але й розвиток комунікаційних стратегій, які сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень. Трансформаційні лідери повинні вміти створювати умови для відкритого діалогу, що є критично важливим для формування довіри між громадянами та державними установами.

Таким чином, понятійно-категорійний апарат дослідження лідерства в публічному управлінні є багатограним і складним. Він охоплює різні аспекти, які взаємодіють між собою, формуючи цілісну картину управлінських практик. Розуміння цих термінів та їх взаємозв'язків є необхідним для ефективного управління в умовах сучасних викликів.

Поняття «лідерство» було предметом широких досліджень і різноманітних тлумачень, що відображає його складність і багатогранність. Вчені намагалися дати визначення лідерства, охарактеризувавши його різні типи та підходи до управління командою [1]. Це дослідження показує, що лідерство — це не монолітна концепція, а радше спектр стилів і практик, адаптованих до різних контекстів. Наприклад, деякі підходи наголошують на харизматичному впливі, тоді як інші зосереджуються на демократичному залученні чи стратегіях, орієнтованих на виконання завдань. Ця різноманітність підкреслює адаптивний характер лідерства, що дозволяє лідерам ефективно орієнтуватися в різних ситуаціях. Постійна еволюція у визначенні лідерства підкреслює постійний пошук розуміння його динамічної ролі в різних секторах, включаючи державне управління.

Трансформаційне лідерство відрізняється від традиційних стилів лідерства своєю спрямованістю на надихання на значні зміни та розвиток послідовників. На відміну від звичайних підходів, які часто віддають пріоритет підтримці статус-кво, трансформаційне лідерство прагне мотивувати та підняти послідовників для досягнення вищого рівня продуктивності та особистісного зростання [2]. Цей стиль керівництва характеризується акцентом на баченні, натхненні та сприянні організаційній культурі, яка заохочує інновації та позитивні зміни. Трансформаційні лідери вміють розпізнавати потенціал своїх послідовників і активно працюють над його плеканням і розвитком, таким чином сприяючи почуттю розширення можливостей і відданості. Вплив трансформаційного лідерства виходить за межі безпосередніх цілей організації, сприяючи довгостроковому розвитку та адаптації в постійно змінюваному середовищі.

Концепція «інституту лідерства» служить основоположним елементом для розвитку основних лідерських навичок і атрибутів. Ці інститути призначені для розвитку майбутніх лідерів шляхом надання структурованого навчання та освітніх можливостей, які зосереджуються на основних компетенціях, необхідних для ефективного лідерства [3]. Завдяки поєднанню теоретичних знань і практичного застосування інститути лідерства прагнуть прищепити такі якості, як стратегічне мислення, ефективне спілкування та етичне прийняття рішень. Крім того, вони часто включають експериментальні методи навчання, такі як моделювання та програми наставництва, щоб підвищити застосовність у реальному світі. Сприяючи всебічному розумінню динаміки лідерства, ці інститути відіграють вирішальну роль у підготовці людей до вирішення складних викликів лідерства як у державному, так і в приватному секторах.

Розуміння трансформації в лідерстві та державному управлінні. Поняття «трансформація» в контексті еволюції лідерства є багатограним процесом, який передбачає значні зміни в стилях лідерства, поведінці та

організаційній динаміці. Трансформація лідерства полягає не лише у прийнятті нових стратегій, але й у фундаментальній зміні способу взаємодії лідерів зі своїми командами та зацікавленими сторонами. Він охоплює перехід від традиційних стилів лідерства до більш адаптивних та інклюзивних підходів, які краще підходять для складних викликів сучасного бізнес-середовища. Ця зміна зумовлена потребою лідерів бути більш гнучкими, інноваційними та чуйними на зовнішні умови, що швидко змінюються [2].

Державне управління відіграє ключову роль у сприянні трансформаційним змінам в організаціях і суспільстві в цілому. Як дисципліна та практика державне управління охоплює механізми, процеси та інститути, за допомогою яких реалізується державна політика та надаються державні послуги. Він забезпечує основу та ресурси, необхідні для процвітання трансформаційного лідерства, особливо в контексті організацій державного сектору. Створюючи середовище, яке підтримує інновації, підзвітність і прозорість, державне управління може сприяти значним покращенням надання послуг і результатів політики [4]. Крім того, державним адміністраторам часто доручають керувати та керувати трансформаційними ініціативами, які вимагають співпраці між різними секторами та рівнями управління. Здатність державного управління підтримувати та посилювати трансформаційне лідерство є важливою для вирішення складних суспільних проблем і досягнення цілей сталого розвитку.

Взаємодія між трансформаційним лідерством і організаційною трансформацією є важливою сферою дослідження, особливо для розуміння того, як лідери можуть ефективно ініціювати та керувати змінами. Трансформаційне лідерство передбачає надихання та мотивацію співробітників прийняти зміни та працювати над спільним баченням. Цей стиль лідерства сприяє розвитку культури постійного вдосконалення та інновацій в організаціях. Лідери, які демонструють трансформаційні якості,

вміють передавати переконливе бачення, зміцнювати довіру та надавати співробітникам можливість взяти на себе відповідальність за ініціативи змін [25]. Організаційна трансформація, з іншого боку, відноситься до комплексних змін у структурі, стратегії та діяльності організації з метою підвищення її ефективності та адаптивності. Синергія між трансформаційним лідерством і організаційною трансформацією очевидна в тому, як лідери можуть стимулювати зміни, узгоджуючи організаційні цілі з прагненнями та мотивацією своїх команд. Таке узгодження має вирішальне значення для подолання опору змінам і забезпечення успішної реалізації трансформаційних ініціатив [26].

### 1.3 Сутність та специфіка публічно-управлінської діяльності в умовах трансформації

У сучасному світі публічно-управлінська діяльність (ПУД) зазнає значних трансформацій, що зумовлені різноманітними соціально-економічними, політичними та технологічними змінами. Сутність ПУД полягає у забезпеченні ефективного функціонування державних інститутів, які відповідають за реалізацію публічних інтересів, а також у забезпеченні стабільності та безпеки суспільства [27]. В умовах трансформації, зокрема в Україні, важливо враховувати специфіку управлінських практик, які адаптуються до нових викликів, таких як війна, цифровізація та євроінтеграція [28].

Однією з основних характеристик ПУД є її динамічність, що вимагає постійного вдосконалення управлінських механізмів. Зокрема, реформа правоохоронних органів в Україні стала особливо актуальною в умовах децентралізації, оскільки нові органи повинні забезпечувати ефективність правопорядку та суспільної безпеки. Важливо зазначити, що успішна реалізація цих реформ залежить від раціонального перебігу процесів, що

включають модернізацію функцій, структури та повноважень правоохоронних органів [28]. Це підкреслює необхідність стратегічного підходу до управління в умовах змін, що вимагає нових навичок та методів.

Цифровізація також відіграє важливу роль у трансформації ПУД, оскільки вона змінює об'єкти управління та підходи до їхнього управління. Наприклад, у туристичній сфері, управлінська діяльність стає більш складною через появу digital-туристів, що вимагає нових стратегій та технологій [29; 30]. В умовах цифрової трансформації, публічне управління стає полем діяльності різноманітних глобальних інституцій, що підкреслює важливість інтеграції міжнародних стандартів та практик у національну систему управління [32].

Крім того, в умовах війни та поствоєнного періоду, модернізація публічного управління в Україні повинна враховувати європейські цінності та стандарти, що передбачає внесення змін до стратегій реформування державного управління [31]. Це включає розробку концепцій, які б сприяли формуванню системи цінностей українського суспільства, що є важливим аспектом для забезпечення стабільності та ефективності управлінських процесів [33; 34].

Важливим аспектом ПУД є також формування та реалізація державної міграційної політики, яка потребує чіткої координації між різними державними органами. У цьому контексті, суттєво змінилася внутрішньо-управлінська діяльність в системі міграційних органів, що включає створення нових структур, які займаються питаннями формування і реалізації державної міграційної політики. Це підкреслює важливість комплексного підходу до управління в умовах змін, що вимагає інтеграції різних аспектів публічного управління.

Таким чином, сутність та специфіка публічно-управлінської діяльності в умовах трансформації вимагають комплексного підходу, що включає аналіз сучасних викликів, адаптацію до нових умов та інтеграцію міжнародних

практик. Це дозволяє забезпечити стабільність та ефективність управлінських процесів, що є критично важливим для розвитку суспільства в умовах змін.

Важливо зазначити, що публічно-управлінська діяльність в умовах трансформації є складним і багатогранним процесом, що потребує постійного аналізу та адаптації до нових викликів. Важливими аспектами цього процесу є стабільність, ефективність, інтеграція нових технологій та відповідність європейським стандартам, що в сукупності сприяє розвитку публічного управління в Україні [35].

*Сутність публічного управління.* Публічне управління – це діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та інших інституцій, спрямована на забезпечення ефективного функціонування суспільства та вирішення колективних проблем [36]. Основними функціями публічного управління є:

- адміністрування – управління державними процесами, бюджетами та кадрами;
- регулювання – встановлення правил і норм, які забезпечують стабільність та розвиток суспільства;
- контроль – моніторинг та оцінка виконання рішень і політик;
- надання публічних послуг – створення умов для задоволення потреб громадян у ключових сферах: освіта, охорона здоров'я, безпека, транспорт тощо.

В умовах трансформаційних змін ці функції адаптуються до нових реалій, що вимагає підвищення гнучкості та адаптивності публічних органів.

Специфіка публічно-управлінської діяльності в умовах трансформації Процеси трансформації, що охоплюють сучасне суспільство, впливають на всі рівні управління, вимагаючи нових підходів до прийняття рішень, залучення громадськості та інтеграції нових технологій. Основними специфічними рисами публічного управління в умовах трансформації є [37; 38]:

- *Децентралізація управління.* Зменшення централізованого контролю та передача частини повноважень місцевим органам влади дозволяє оперативніше реагувати на потреби регіонів. Це також сприяє розвитку місцевих лідерів, що мають вплив на конкретні громади.
- *Інноваційність та цифровізація.* Впровадження цифрових технологій в управління дозволяє автоматизувати процеси, робити їх прозорішими та доступнішими для громадян. Це також сприяє підвищенню ефективності надання публічних послуг.
- *Залучення громадян до прийняття рішень.* В умовах трансформації активізується громадська участь в управлінських процесах через громадські обговорення, електронні петиції, референдуми. Це зумовлює нові вимоги до публічних управлінців щодо комунікаційної відкритості та залучення громадян до формування політики.
- *Глобальні виклики та адаптація до змін.* Сучасні виклики, такі як зміни клімату, міграційні процеси, пандемії, вимагають від публічного управління швидкої адаптації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Це призводить до зростання ролі лідерів, здатних швидко реагувати на кризові ситуації та ухвалювати стратегічно важливі рішення.

Трансформаційне лідерство в умовах публічно-управлінської діяльності є важливим аспектом, що визначає ефективність управлінських процесів у сучасному світі, особливо в умовах швидких змін і нестабільності. Сутність трансформаційного лідерства полягає в здатності лідера надихати, мотивувати та підтримувати своїх підлеглих, створюючи середовище для інновацій та розвитку. У контексті публічного управління трансформаційне лідерство стає особливо актуальним, оскільки воно дозволяє адаптуватися до нових викликів, таких як цифровізація, соціальні зміни та економічні трансформації [38; 39].

Однією з ключових характеристик трансформаційного лідерства є його орієнтація на розвиток команди та створення культури співпраці. Лідери, які практикують трансформаційне лідерство, не лише ставлять перед собою цілі, але й активно залучають своїх підлеглих до процесу їх досягнення. Це включає в себе наставництво, підтримку в подоланні труднощів та розвиток професійних навичок [40; 41]. В умовах публічного управління, де важливо забезпечити ефективність і прозорість, трансформаційні лідери можуть стати каталізаторами змін, які сприяють впровадженню нових стратегій та інновацій [39].

Крім того, трансформаційне лідерство вимагає від лідерів гнучкості та здатності адаптуватися до змін. У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, а соціальні та економічні умови постійно змінюються, лідери повинні бути готовими до швидкої реакції на нові виклики. Це може включати в себе впровадження цифрових технологій, які дозволяють покращити управлінські процеси та забезпечити більш ефективну взаємодію з громадськістю [39; 42]. Наприклад, використання аналітики даних та штучного інтелекту може суттєво підвищити якість прийняття рішень у публічному управлінні [43].

Важливим аспектом трансформаційного лідерства є також здатність створювати інноваційні стратегії для сталого розвитку. У контексті воєнного стану та економічної нестабільності, лідери повинні розробляти стратегії, які забезпечують не лише короткострокові результати, але й довгострокову стійкість [42]. Це може включати в себе інтеграцію нових технологій, таких як блокчейн, для підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів [32]. Лідери, які здатні впроваджувати інновації, можуть суттєво вплинути на розвиток своїх організацій та суспільства в цілому.

Трансформаційне лідерство також передбачає активну участь громадськості у процесах прийняття рішень. Лідери повинні створювати умови для залучення громадян до управлінських процесів, що сприяє

підвищенню довіри до державних інститутів та покращенню якості життя [43; 44]. Це може бути досягнуто через впровадження новітніх цифрових технологій, які забезпечують доступність інформації та можливість зворотного зв'язку з громадськістю [43]. Таким чином, трансформаційне лідерство стає важливим інструментом для покращення публічного управління в умовах сучасних викликів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сутність та специфіка публічно-управлінської діяльності в умовах трансформаційного лідерства полягає в здатності лідерів адаптуватися до змін, створювати інноваційні стратегії, залучати громадськість до процесів управління та формувати культуру співпраці. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управлінських процесів, але й забезпечити сталий розвиток суспільства в цілому [39; 40; 41; 42; 43].

Трансформаційне лідерство також вимагає від лідерів високого рівня емоційного інтелекту, що дозволяє їм краще розуміти потреби та мотивації своїх підлеглих. Лідери, які мають розвинений емоційний інтелект, здатні створювати більш позитивну атмосферу в колективі, що, в свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності праці [44]. В умовах публічного управління, де важливо враховувати різноманітність інтересів і потреб громадян, емоційний інтелект стає важливим інструментом для досягнення успіху.

Крім того, трансформаційні лідери повинні бути готовими до постійного навчання та самовдосконалення. У світі, що швидко змінюється, важливо не лише адаптуватися до нових умов, але й передбачати їх, що вимагає від лідерів постійного розвитку своїх навичок і знань [45]. Це може включати в себе участь у тренінгах, семінарах та інших формах професійного розвитку, що дозволяє лідерам залишатися на передовій змін у своїй сфері діяльності [43].

Трансформаційне лідерство також вимагає від лідерів здатності до стратегічного мислення. Лідери повинні мати чітке уявлення про майбутнє

своєї організації та розробляти стратегії, які дозволять досягти поставлених цілей. Це включає в себе аналіз зовнішнього середовища, виявлення можливостей та загроз, а також розробку планів дій для їх реалізації.

Важливою складовою трансформаційного лідерства є також здатність до комунікації. Лідери повинні вміти чітко і зрозуміло донести свої ідеї та стратегії до підлеглих, а також активно слухати їхні думки та пропозиції. Це сприяє формуванню відкритої та довірливої атмосфери в колективі, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи [45].

Трансформаційне лідерство також передбачає здатність до управління змінами. Лідери повинні бути готовими до впровадження нововведень та змін у своїй організації, що може викликати опір з боку підлеглих. Важливо, щоб лідери вміли пояснити необхідність змін та залучати своїх підлеглих до процесу їх реалізації, що дозволяє зменшити опір і забезпечити успішне впровадження нововведень.

Узагальнюючи, трансформаційне лідерство в умовах публічно-управлінської діяльності є складним і багатограним процесом, що вимагає від лідерів високого рівня професійних навичок, емоційного інтелекту та стратегічного мислення. Лідери, які здатні адаптуватися до змін, залучати громадськість до управлінських процесів та створювати культуру співпраці, можуть суттєво підвищити ефективність публічного управління та забезпечити сталий розвиток суспільства в цілому [38; 39; 40; 41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48].

## Висновки до Розділу 1

У першому розділі розглянуто еволюцію розвитку лідерства в публічному управлінні, визначено ключові поняття та охарактеризовано специфіку публічно-управлінської діяльності в умовах трансформації. Трансформаційне лідерство в Україні стає важливим елементом реформ у публічному секторі, що дозволяє підвищити ефективність управлінських

процесів та забезпечити активну участь громадян у прийнятті рішень. У наступних розділах буде розглянуто модернізаційний вплив на розвиток трансформаційного лідерства та перспективні напрямки його вдосконалення.

Здійснено аналіз концептуальних засад розвитку трансформаційного лідерства в контексті сучасного публічного управління. Під час дослідження були розглянуті основні етапи становлення інституту лідерства в публічному управлінні, визначено ключові терміни та поняття, а також охарактеризовано специфіку управлінської діяльності в умовах трансформаційних процесів.

По-перше, у підрозділі 1.1 проведено аналіз еволюції лідерства в публічному управлінні, який відображає перехід від традиційних авторитарних підходів до сучасних, більш гнучких та інноваційних моделей лідерства. Цей процес супроводжувався розвитком концепцій, які відзначали значення лідерів як агентів змін у системі публічного управління. Етапи становлення інституту лідерства демонструють, як управлінська діяльність адаптується до змінних умов, де трансформаційне лідерство стає центральною категорією для ефективного реагування на виклики сучасності.

По-друге, у підрозділі 1.2 було визначено понятійно-категорійний апарат дослідження, що включає визначення таких ключових понять, як «лідерство», «трансформаційне лідерство», «інститут лідерства», «трансформація» та «публічне управління». Визначення цих термінів дозволило розкрити глибинну суть трансформаційного лідерства та його значення для розвитку публічної управлінської системи. Зокрема, дефініція «розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні» була уточнена як процес, що включає активне залучення лідерів до процесу змін, формування нових управлінських підходів та їх впровадження в умовах глобальних викликів.

По-третє, у підрозділі 1.3 було розглянуто специфіку публічно-управлінської діяльності в умовах трансформацій. Виявлено, що процес

трансформації передбачає суттєві зміни у структурі, функціях та ролі публічних органів влади, які вимагають нових підходів до лідерства.

Отже, розділ 1 висвітлює концептуальні основи трансформаційного лідерства, яке є невід'ємною складовою ефективного публічного управління. Подальший розвиток цієї концепції та її впровадження в практику дозволить підвищити ефективність публічних інституцій, особливо в умовах глобальних і національних трансформацій.

## РОЗДІЛ 2

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 2.1 Модернізаційний вплив на розвиток інституту лідерства в умовах трансформації

На сучасному етапі розвитку суспільства публічне управління зазнає суттєвих змін, що відбуваються під впливом глобалізаційних процесів, економічних реформ та технологічних інновацій. Модернізація є необхідною відповіддю на виклики, які постають перед державними інституціями та суспільством загалом. Вона охоплює широке коло аспектів, включаючи інституційну перебудову, впровадження новітніх управлінських технологій, а також формування нових підходів до лідерства [49]. У цих умовах актуалізується питання розвитку трансформаційного лідерства, яке здатне реагувати на сучасні виклики та ефективно впливати на процеси змін у публічному управлінні.

Модернізація управлінських структур спрямована на підвищення ефективності та прозорості управління, впровадження нових підходів до прийняття рішень, а також оптимізацію державних процесів. У цьому контексті лідерство набуває особливого значення, оскільки від його якості та компетентності залежить успіх трансформаційних змін [50]. Сучасні лідери у публічному управлінні повинні не тільки керувати інституціями, але й бути агентами змін, здатними впроваджувати інновації, адаптуватися до нових умов та забезпечувати сталий розвиток [51].

Важливо підкреслити, що модернізація впливає не лише на зовнішні аспекти управління, але й на внутрішні характеристики інституту лідерства. Традиційні підходи до лідерства, засновані на жорсткій ієрархії та

вертикальному підпорядкуванні, поступово втрачають актуальність. Натомість виникає потреба у більш гнучких та адаптивних моделях лідерства, які здатні ефективно відповідати на виклики динамічних змін [52]. Це вимагає від лідерів здатності до швидкої адаптації, стратегічного мислення та здатності до співпраці на всіх рівнях управління.

Окрім того, одним із ключових факторів модернізації є впровадження цифрових технологій, що суттєво змінює способи взаємодії між лідерами та громадськістю. Трансформаційне лідерство в умовах цифровізації повинно враховувати нові інструменти комунікації, що дозволяють активніше залучати громадян до процесу прийняття рішень та забезпечувати більшу прозорість і підзвітність [52]. Це особливо важливо в умовах зростання вимог до публічних інституцій з боку громадянського суспільства та міжнародної спільноти.

Трансформаційне лідерство також сприяє розвитку командної роботи та підвищенню ролі міжособистісної взаємодії в управлінні [53; 54]. Лідери повинні вміти організовувати співпрацю між різними зацікавленими сторонами, залучати до управлінських процесів фахівців з різних сфер та враховувати інтереси громадян. Такий підхід сприяє посиленню легітимності управлінських рішень та підвищенню довіри до публічних інституцій.

З огляду на це, можна стверджувати, що модернізація відіграє ключову роль у розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні. Вона відкриває нові можливості для формування ефективних лідерських моделей, які здатні відповідати на сучасні виклики та забезпечувати успішне управління в умовах постійних змін.

Модернізація публічного управління є одним із ключових факторів, що визначає ефективність державних інституцій. Вона охоплює впровадження цифрових технологій, оновлення організаційних структур, впровадження принципів прозорості та підзвітності. Ці процеси змінюють не лише

функціональну складову публічного управління, але й лідерські підходи, орієнтуючи їх на гнучкість, адаптивність і співпрацю [53; 54].

Для якісної оцінки треба використати індекси як показники ефективності трансформаційного лідерства

Для оцінки впливу модернізації на трансформаційне лідерство доцільно використовувати міжнародно визнані індекси:

### 1. Індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI)

*Показники:* рівень освіти, середня тривалість життя, валовий національний дохід на душу населення.

За останні 5 років Україна демонструє високий рівень HDI, зокрема, у звіті ПРООН зазначено, що попри виклики війни, країна покращила доступ до освіти та охорони здоров'я. Це свідчить про важливість ефективного управління і лідерських підходів, орієнтованих на довгострокові цілі розвитку. Джерело: [Звіт ПРООН](#).

### Динаміка індексу людського розвитку (Україна, 2019-2023)

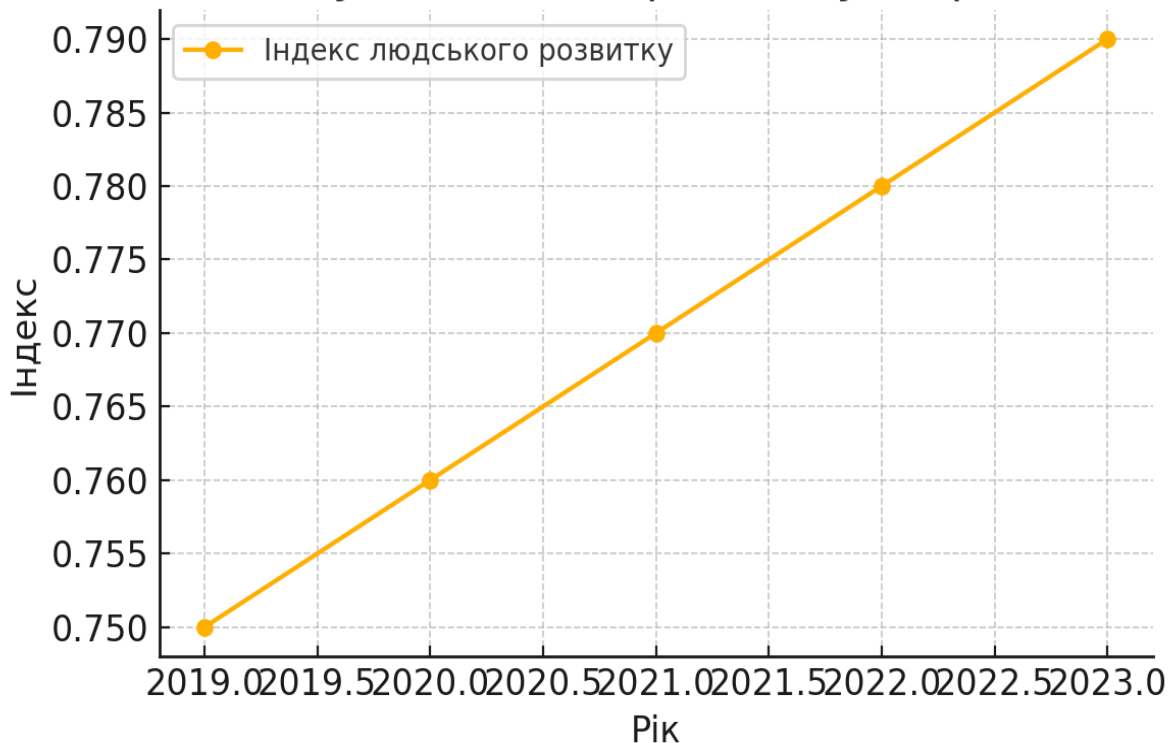


Рис. 1. Динаміка індексу людського розвитку в Україні (2019-2023)

## 2. Індекс щастя (World Happiness Report)

*Показники:* соціальна підтримка, економічна стабільність, довіра до інституцій.

Високий рівень щастя громадян корелює з результативністю трансформаційного лідерства. У 2021 році Україна покращила свої позиції в рейтингу, що свідчить про підвищення довіри до реформ та зусиль державного апарату.

Джерело: [Індекс щастя](#).

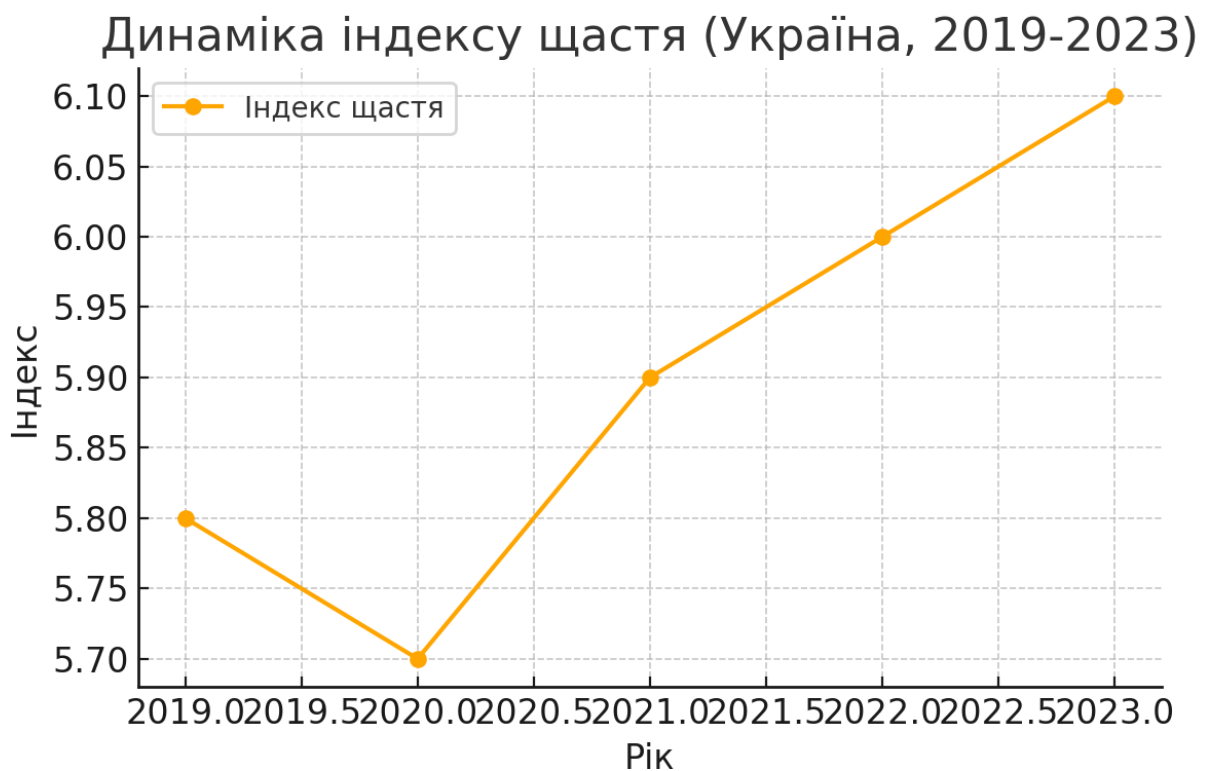


Рис. 2. Динаміка індексу щастя в Україні (2019-2023)

## 3. Індекс прозорості (Transparency Index)

*Показники:* відкритість даних, впровадження електронного врядування, цифровізація послуг. Україна демонструє позитивні результати у сфері прозорості завдяки платформі "Дія". Це підвищує підзвітність органів влади та сприяє покращенню взаємодії з громадянами. Джерело: [Звіт Міністерства цифрової трансформації](#).



Рис. 3. Динаміка індексу прозорості в Україні (2019-2023)

Сучасні соціальні платформи стали інструментом комунікації між лідерами та громадськістю. Наприклад, під час війни в Україні, соціальні мережі використовуються для інформування населення, збору гуманітарної допомоги та мобілізації ресурсів. Це підтверджує, що трансформаційне лідерство вимагає високого рівня цифрової компетентності.

Модернізація є потужним чинником, що формує нові моделі лідерства. Інтеграція індексів людського розвитку, щастя та прозорості як показників ефективності управління підтверджує, що трансформаційне лідерство стає ключовим інструментом для успішного подолання сучасних викликів.

Україна демонструє значний прогрес у цій сфері, але потребує подальшого вдосконалення через розвиток інституційної спроможності та підвищення кваліфікації державних службовців.

Для успішної реалізації модернізаційних процесів необхідно, щоб лідери володіли не лише професійними знаннями, а й соціальними та емоційними навичками, які дозволять їм ефективно взаємодіяти з командою, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Успішний лідер у сучасному публічному управлінні — це не лише професіонал своєї справи, але й новатор, готовий до впровадження змін і постійного вдосконалення [53; 54].

У сучасному публічному управлінні модернізація виступає важливим фактором, що визначає розвиток інституту лідерства [55]. Модернізація, як явище, охоплює процеси оновлення, адаптації та вдосконалення управлінських структур, що дозволяє їм ефективно реагувати на виклики, які постають перед суспільством. Вона включає в себе не лише технологічні зміни, але й зміни в організаційній культурі, що сприяє формуванню нових підходів до управління. В умовах глобалізації та швидких соціальних змін, модернізація стає необхідною для забезпечення гнучкості та адаптивності публічних органів [55].

Модернізаційні зміни можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на розвиток інституту лідерства. Позитивний вплив виявляється у підвищенні довіри громадян до влади, покращенні якості громадських послуг та збільшенні участі громадян у процесах прийняття рішень. Наприклад, модернізовані органи влади, які впроваджують електронне врядування та цифрові технології, стають більш прозорими та доступними для населення, що сприяє формуванню активної громадянської позиції [56]. Однак, існують і виклики, пов'язані з модернізацією, такі як необхідність адаптації кадрів до нових умов роботи та ризику, пов'язані з нерівномірним доступом до нових технологій [57].

Соціальні мережі та цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку трансформаційного лідерства. Вони забезпечують нові канали комунікації між державними органами та громадянами, що дозволяє лідерам більш ефективно реагувати на потреби суспільства. Цифровізація публічного управління відкриває нові можливості для залучення громадян до процесів управління, що сприяє формуванню більш інклюзивного та демократичного середовища [46]. Водночас, важливо враховувати, що не всі соціальні групи мають однаковий доступ до цифрових технологій, що може призводити до соціальної нерівності [59].

Електронне врядування, як складова модернізації, також має значний вплив на трансформаційне лідерство. Воно дозволяє оптимізувати процеси управління, зменшити бюрократію та підвищити ефективність взаємодії між державними органами та громадянами. Впровадження електронних сервісів сприяє зменшенню корупційних ризиків та підвищенню прозорості в діяльності державних установ [60]. Однак, для досягнення позитивних результатів необхідно забезпечити належну підготовку кадрів та технічну інфраструктуру.

У контексті трансформаційного лідерства важливою є адаптація до нових умов та викликів. Ситуаційне лідерство, яке акцентує увагу на гнучкості та адаптивності, стає особливо актуальним в умовах швидких змін. Лідери повинні бути відкритими до зворотного зв'язку та готовими до змін у своїх підходах, що дозволяє їм ефективно реагувати на потреби суспільства та забезпечувати досягнення стратегічних цілей публічного управління [48]. Це вимагає від лідерів не лише професійних знань, але й емоційного інтелекту, здатності до співпраці та комунікації.

Модернізація також впливає на формування нових моделей лідерства, таких як інтегроване та колаборативне лідерство. Інтегроване лідерство, яке поєднує різні стилі управління, стає важливим у контексті публічного управління, оскільки дозволяє враховувати різноманітні інтереси та потреби

громадян. Колаборативне лідерство, яке акцентує увагу на співпраці між різними організаціями та стейкхолдерами, також набуває популярності, оскільки дозволяє ефективно вирішувати складні соціальні проблеми [61]. Це підкреслює важливість міжсекторальної співпраці та залучення різних акторів до процесів управління.

Важливим аспектом модернізації є також розвиток соціального капіталу, який сприяє формуванню довіри та співпраці між громадянами та державними органами. Лідери в публічному управлінні повинні активно працювати над зміцненням соціальних зв'язків та підтримкою інклюзивності в управлінських процесах. Це дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й сприяє формуванню більш справедливого та стабільного суспільства [62].

Таким чином, модернізація в публічному управлінні є складним і багатограним процесом, що має значний вплив на розвиток трансформаційного лідерства. Вона відкриває нові можливості для покращення якості управління, підвищення довіри громадян до влади та залучення населення до процесів прийняття рішень. Однак, для успішної реалізації цих можливостей необхідно враховувати як позитивні, так і негативні аспекти модернізації, а також забезпечити належну підготовку кадрів та технічну підтримку [63].

Важливим є також розуміння того, що модернізація не є одноразовим процесом, а вимагає постійного вдосконалення та адаптації до нових умов. Лідери в публічному управлінні повинні бути готовими до змін, активно впроваджувати нові технології та підходи, а також забезпечувати участь громадян у процесах управління. Це дозволить не лише підвищити ефективність публічного управління, але й сприятиме формуванню більш демократичного та відкритого суспільства [12].

Таким чином, модернізація в публічному управлінні є важливим чинником, що впливає на розвиток трансформаційного лідерства, і вимагає

комплексного підходу до її реалізації. Лідери повинні бути готовими до викликів, які виникають у процесі модернізації, та активно впроваджувати нові технології та підходи для забезпечення ефективності управлінських процесів [62]. Аналізуючи Офіс Президента України, Міністерство цифрової трансформації України, проект «Дія» як інструмент підтримки державних послуг у кризових умовах та Центр стратегічних досліджень, маємо можливість систематизувати основні наскрізні вектори та аспекти модернізації:

Таблиця 1.1 Аспекти модернізації та її вплив на розвиток трансформаційного лідерства

<b>Аспект модернізації</b>	<b>Вплив на розвиток трансформаційного лідерства</b>
<b>Модернізація управлінських структур в умовах війни</b>	Лідери повинні оперативно приймати рішення в умовах обмежених ресурсів та забезпечувати стійкість державних інституцій. Необхідність швидкої адаптації до нових викликів і координації між різними рівнями влади.
<b>Залучення громадянського суспільства</b>	Активізація волонтерського руху та тісна співпраця з громадськістю вимагають від лідерів нових навичок комунікації, співпраці та лідерства, заснованого на довірі. Лідери повинні враховувати потреби та інтереси громадян під час прийняття рішень.
<b>Цифровізація державних послуг (приклад «Дія»)</b>	Впровадження цифрових платформ дозволяє забезпечити безперервність державних послуг в умовах війни. Лідери повинні підтримувати розвиток цифрових інструментів, що сприяють прозорості, підзвітності та підвищенню ефективності управління.
<b>Міжнародна мобілізація та дипломатія</b>	Лідери повинні активно залучати міжнародну підтримку та сприяти інтеграції України в європейські та світові інституції. Це вимагає від лідерів адаптивності та стратегічного мислення на глобальному рівні.
<b>Моральна підтримка суспільства</b>	Лідери зобов'язані підтримувати моральний стан нації, об'єднувати громадян навколо спільної мети та сприяти збереженню бойового духу. Ефективна комунікація та інформаційне лідерство є критично

	важливими в умовах інформаційної війни та боротьби з дезінформацією.
<b>Інформаційна боротьба</b>	Лідери повинні протидіяти дезінформації та забезпечувати достовірну інформацію для громадян. Важливим є розвиток інформаційних стратегій, що сприяють підвищенню довіри до державних інституцій та зниженню впливу негативних інформаційних кампаній супротивника.

Таким чином, модернізація публічного управління в Україні під час воєнного стану стала критично важливою для збереження функціональності державних інституцій та ефективної відповіді на виклики війни. Вона включає такі ключові елементи, як цифровізація державних послуг (приклад "Дія"), залучення громадянського суспільства до управлінських процесів, підтримка міжнародної співпраці та дипломатії, а також розвиток морального й інформаційного лідерства.

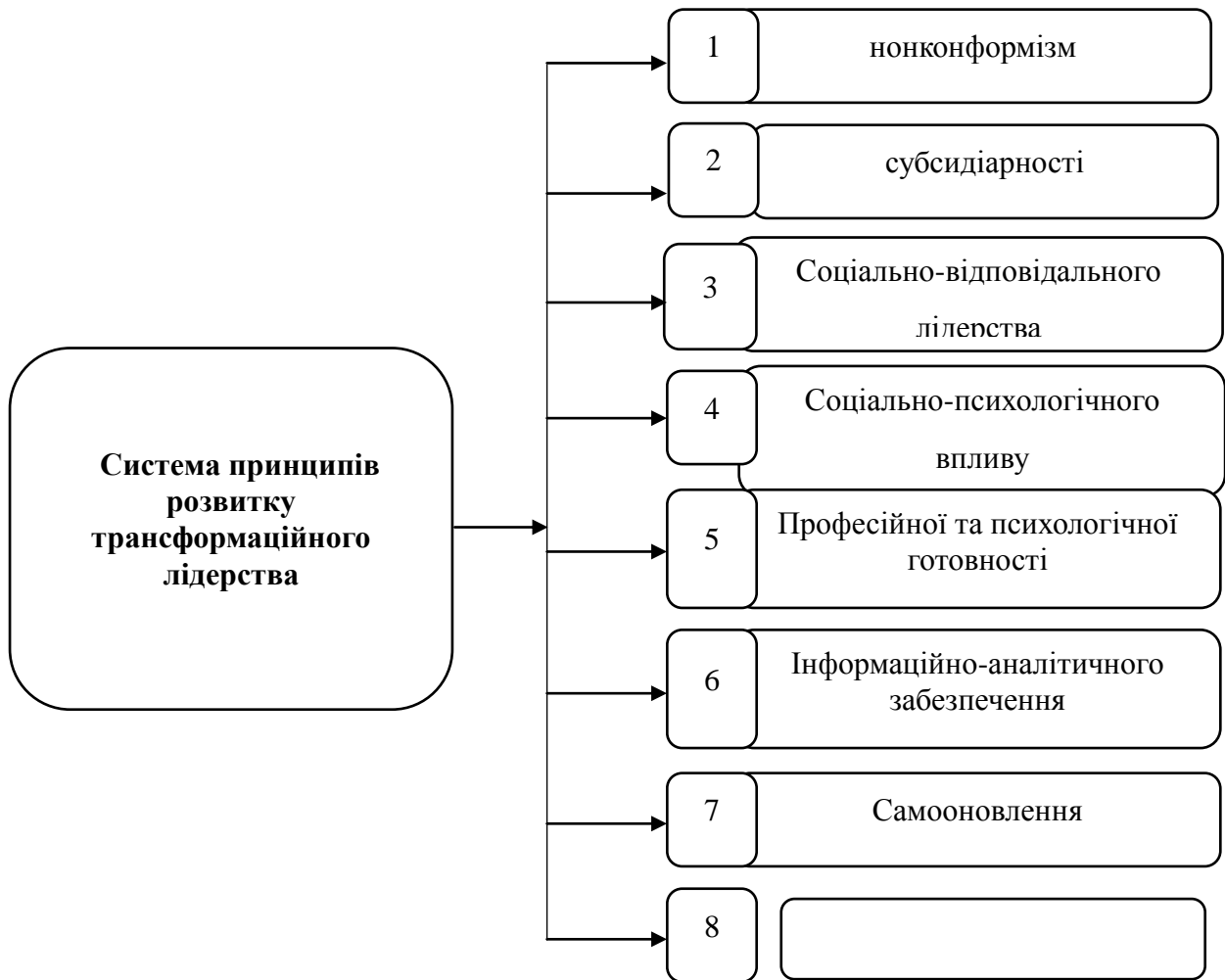
В умовах воєнних дій, лідери повинні не лише оперативно реагувати на кризи та оптимізувати використання ресурсів, але й об'єднувати суспільство, зберігати його моральний стан та захищати від дезінформації. Важливою є також їхня здатність адаптуватися до нових реалій і впроваджувати інновації, що робить український досвід лідерства унікальним прикладом ефективного управління під час війни [64].

Загалом, модернізація та розвиток трансформаційного лідерства в Україні є невід'ємною складовою процесу подолання кризи та підготовки до майбутнього відновлення держави.

## 2.2 Система принципів розвитку трансформаційного лідерства в умовах сучасних викликів та загроз

Сучасне публічне управління функціонує в умовах складних та багатогранних викликів, які значно ускладнюють ефективність урядових

структур і механізмів. В умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції традиційні моделі управління виявляються недостатньо гнучкими для адекватного реагування на нові форми загроз, які виникають у різних сферах суспільного життя. стандартна система принципів розвитку трансформаційного лідерства відображена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2 Система принципів розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні**

Однак сучасне публічне управління зіштовхується з численними викликами та загрозами, які формуються під впливом глобалізаційних процесів, швидких технологічних змін, соціально-економічної нерівності та

екологічних катастроф [68]. Ці проблеми вимагають комплексних рішень і нових підходів до управління. В кожному з ключових напрямків є конкретні приклади, що ілюструють важливість готовності державних інституцій та лідерів до гнучких і рішучих дій. [69].

### *1. Економічні загрози*

Фінансові кризи є одним з найсерйозніших викликів для стабільності національних економік та публічного управління. Яскравим прикладом є глобальна фінансова криза 2008 року, яка спровокувала економічний спад у багатьох країнах, що призвело до зростання безробіття, зниження рівня життя та різкого скорочення соціальних програм. Уряди були змушені впроваджувати жорсткі антикризові заходи, зокрема скорочення бюджетів, перегляд пенсійних систем і програм охорони здоров'я.

Наприклад, Греція, як одна з найбільш постраждалих країн, стикнулася з величезним державним боргом, що привело до соціальних заворушень і тривалих переговорів з міжнародними кредиторами. Вона була змушена впровадити політику суворої економії, що суттєво знизило рівень соціального забезпечення, але допомогло стабілізувати фінансову ситуацію в країні.

Подібні кризи показують, що фінансова стійкість є важливою частиною національної безпеки. Держави повинні бути готові до фінансових коливань через введення стратегічних резервів і довгострокового бюджетного планування.

### *2. Геополітичні загрози*

Геополітичні конфлікти також несуть серйозні загрози для стабільності держав. Прикладом цього є воєнний конфлікт на Близькому Сході (Сирія), який призвів до масштабних міграційних потоків і вплинув на політику багатьох європейських країн. Держави Європи, зокрема Німеччина, були змушені переглянути свою міграційну політику і вкласти значні ресурси в інтеграцію біженців, що викликало соціальні та політичні наслідки всередині країни.

Для України, прикладом геополітичних викликів є російська агресія з 2014 року. Війна на сході України, а згодом і повномасштабне вторгнення у 2022 році, стали безпрецедентним випробуванням для державних інститутів, змусивши уряд мобілізувати всі ресурси на оборону, дипломатичну підтримку та відновлення зруйнованої інфраструктури.

### *3. Екологічні загрози*

Кліматичні зміни є глобальною проблемою, яка дедалі більше впливає на всі держави. Зміна клімату викликає природні катастрофи, такі як повені, урагани, лісові пожежі, що ставлять під загрозу не лише природні ресурси, але й економіку. Прикладом є повені в Пакистані у 2022 році, які зруйнували мільйони будинків і сільськогосподарських угідь, що спричинило серйозні економічні втрати та гуманітарну кризу.

Для протидії подібним загрозам уряди повинні впроваджувати стратегії сталого розвитку, спрямовані на зменшення викидів парникових газів та адаптацію до змін клімату. Паризька кліматична угода є важливим кроком у цьому напрямку, адже її підписанти зобов'язалися знизити глобальне потепління шляхом інвестування в екологічно чисті технології та скорочення викидів.

### *4. Соціальні загрози*

Соціальна нерівність посилюється через глобалізацію та економічні кризи. Розрив між багатими та бідними зростає, що веде до соціальних конфліктів та напруженості. Прикладом може бути соціальна нерівність у США, де рух Black Lives Matter підняв питання дискримінації та економічної несправедливості, які існують серед різних етнічних і соціальних груп.

Україна також зіштовхнулася з проблемами соціальної нерівності в умовах війни. Внутрішньо переміщені особи, ветерани, родини загиблих потребують особливого соціального захисту, і держава змушена розширювати соціальні програми підтримки для цих категорій населення.

### *5. Технологічні загрози*

Кібербезпека стала одним із найважливіших аспектів сучасного публічного управління. З розвитком технологій з'являються нові форми загроз, такі як кіберзлочинність, крадіжка персональних даних та хакерські атаки. Кібератака на Національну службу охорони здоров'я Великої Британії (NHS) у 2017 році продемонструвала, як подібні загрози можуть паралізувати роботу важливих державних установ і завдати значних збитків.

Для протидії таким загрозам держави повинні активно інвестувати у розвиток кіберзахисту та інформаційної безпеки, створюючи спеціалізовані центри кібербезпеки та удосконалюючи правові механізми для захисту інфраструктури від кібератак.

Особливо важливим викликом для України є воєнний стан, викликаний агресією з боку Росії та Білорусі, а також в подальшому Іраном та Північною Кореєю. Війна впливає на всі сфери суспільного життя, від економіки до соціальної підтримки населення. Державні органи змушені оперативно реагувати на численні виклики, мобілізувати ресурси та координацію дій між різними відомствами для забезпечення безпеки та стабільності.

Отже, сучасне публічне управління має справу з багатогранними викликами, що вимагають нових підходів та інноваційних рішень. Ефективне управління передбачає здатність лідерів швидко адаптуватися до змін, забезпечувати прозорість та підзвітність у процесі прийняття рішень, а також активно залучати громадянське суспільство до управлінських процесів.

### ***1. Фінансові кризи та їх вплив на державні фінанси***

Фінансові кризи, які виникають внаслідок глобальних економічних коливань, мають значний вплив на стабільність державних фінансів та соціальних програм. Вони вимагають від урядів не лише оперативних рішень, але й стратегічного планування для забезпечення економічної безпеки. У цьому контексті важливо зазначити, що фінансові кризи можуть призводити до скорочення бюджетних витрат, що, в свою чергу, негативно впливає на соціальні програми, такі як охорона здоров'я, освіта та соціальне

забезпечення [73]. Це створює додаткові виклики для лідерів, які повинні знайти баланс між необхідністю скорочення витрат і потребою у підтримці соціальної стабільності.

Крім того, фінансові кризи можуть призводити до зростання безробіття та соціальної напруги, що вимагає від урядів розробки нових стратегій для підтримки економіки та забезпечення соціальної справедливості. Важливим аспектом є також залучення міжнародних фінансових інституцій, таких як Міжнародний валютний фонд, для отримання фінансової допомоги та реалізації програм структурних реформ [73]. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до управління фінансовими кризами, що включає в себе як короткострокові, так і довгострокові стратегії.

## ***2. Геополітичні конфлікти та їх вплив на внутрішню політику***

Геополітичні конфлікти, зокрема війни та територіальні суперечки, можуть призводити до дестабілізації регіонів, що також впливає на внутрішню політику та управлінські рішення. У випадку України, агресія з боку зовнішнього ворога створює додаткові виклики для державних органів, які повинні адаптувати свої функції та методи роботи, щоб забезпечити національну безпеку та стабільність [74]. Це включає в себе не лише військові аспекти, але й соціально-економічні, гуманітарні та інформаційні виклики.

Воєнний стан вимагає від лідерів швидкого реагування на зміни в безпековій ситуації, що може включати мобілізацію ресурсів, координацію дій між різними державними структурами та забезпечення підтримки населення. Лідери повинні бути готовими до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, що вимагає від них високого рівня стресостійкості та здатності до стратегічного мислення [75]. Це підкреслює важливість розвитку навичок кризового управління та адаптивності в умовах постійних змін.

## ***3. Екологічні проблеми та їх вплив на сталий розвиток***

Екологічні проблеми, такі як зміна клімату та забруднення навколишнього середовища, вимагають від лідерів впровадження інноваційних рішень для захисту екосистеми та забезпечення сталого розвитку. В умовах глобальних екологічних викликів, держави повинні розробляти стратегії, які враховують екологічні аспекти в усіх сферах діяльності [75]. Це включає в себе не лише законодавчі ініціативи, але й активну участь громадськості у процесах прийняття рішень.

Соціальна нерівність, що виникає внаслідок економічних труднощів, може призводити до соціальних конфліктів, які вимагають від лідерів активного діалогу з громадськістю та врахування потреб різних соціальних груп [71]. Лідери повинні бути готовими до співпраці з різними стейкхолдерами, щоб забезпечити інклюзивність у процесах управління та досягнення сталого розвитку.

#### ***4. Технологічні загрози та інформаційна безпека***

Технологічні загрози, зокрема кіберзлочинність, ставлять під загрозу інформаційну безпеку державних установ та приватних компаній, що вимагає від лідерів впровадження нових технологій захисту та підвищення рівня кібербезпеки [76]. У сучасному світі, де інформація стала ключовим ресурсом, забезпечення її безпеки є критично важливим для стабільності держави та довіри громадян до державних інститутів.

Лідери повинні активно впроваджувати нові технології та рішення для захисту інформаційних систем, а також забезпечувати навчання персоналу з питань кібербезпеки. Це дозволить не лише зменшити ризики, пов'язані з кіберзлочинністю, але й підвищити загальний рівень безпеки в суспільстві.

#### ***5. Специфіка воєнного стану в Україні.***

Специфіка воєнного стану в Україні, що виникла внаслідок агресії з боку зовнішнього ворога, суттєво вплинула на публічно-управлінську діяльність. В умовах війни державні органи змушені адаптувати свої функції та методи роботи, щоб забезпечити національну безпеку та стабільність [74].

Це включає в себе не лише військові аспекти, але й соціально-економічні, гуманітарні та інформаційні виклики.

Воєнний стан вимагає від лідерів швидкого реагування на зміни в безпековій ситуації, що може включати мобілізацію ресурсів, координацію дій між різними державними структурами та забезпечення підтримки населення. Лідери повинні бути готовими до прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику, що вимагає від них високого рівня стресостійкості та здатності до стратегічного мислення [75].

Крім того, воєнний стан підвищує вимоги до прозорості та підзвітності державних органів. Громадяни очікують від влади не лише ефективного управління, але й відкритої комунікації щодо дій, які вживаються для забезпечення їхньої безпеки. Це вимагає від лідерів активного використання сучасних комунікаційних технологій та соціальних мереж для інформування населення та залучення його до процесів управління.

В умовах війни також важливо забезпечити соціальну підтримку для постраждалих від конфлікту, що включає в себе надання гуманітарної допомоги, психологічної підтримки та відновлення інфраструктури. Лідери повинні враховувати потреби різних соціальних груп, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та їхніх родин, щоб забезпечити соціальну справедливість та стабільність у суспільстві.

Таким чином, сучасні виклики та загрози вимагають від лідерів нових стратегій та підходів до управління. В умовах фінансових криз, геополітичних конфліктів, екологічних проблем та технологічних загроз, лідери повинні бути готовими до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни. Специфіка воєнного стану в Україні підкреслює важливість прозорості, підзвітності та соціальної підтримки в управлінській діяльності. Це дозволить не лише подолати виклики, але й сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інститутів та формуванню стабільного суспільства.

Сучасні виклики та загрози, з якими стикається публічне управління, потребують комплексного підходу та гнучких стратегій. Лідери повинні бути готові до швидких змін і відповідати на загрози, що виникають у глобальному масштабі, впроваджуючи інноваційні рішення для забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Для диференціації видів викликів та загроз, систематизуємо ці у вигляді таблиці (див. табл. 2.1):

**Таблиця 2.1 Диференціація видів викликів та загроз, які впливають на розвиток трансформаційного лідерства**

<b>Вид виклику/загрози</b>	<b>Опис</b>	<b>Вплив на публічне управління</b>
<b>Економічні загрози</b>	Фінансові кризи, які виникають внаслідок глобальних економічних коливань, нестабільність ринків, інфляція, безробіття.	Вимагають від урядів швидких рішень щодо стабілізації економіки, управління державними фінансами. Необхідність запровадження антикризових заходів та оптимізації бюджетів для підтримки соціальних програм.
<b>Геополітичні загрози</b>	Військові конфлікти, територіальні суперечки, нестабільність у сусідніх країнах, що призводять до дестабілізації регіонів і змін у внутрішній політиці.	Лідери повинні швидко реагувати на зміну геополітичної ситуації, забезпечувати безпеку країни через мобілізацію ресурсів, дипломатію. Публічне управління зосереджується на координації державних органів, захисті інтересів країни та громадян у міжнародних відносинах.
<b>Екологічні загрози</b>	Проблеми зміни клімату, забруднення навколишнього середовища, природні катастрофи	Лідери повинні розробляти та впроваджувати екологічно стійкі політики, що включають заходи з охорони довкілля та боротьби зі змінами клімату. Публічне управління зосереджується на співпраці з міжнародними

	(посухи, повені, лісові пожежі).	організаціями та громадськістю для мінімізації шкоди екологічних криз.
<b>Соціальні загрози</b>	Соціальна нерівність, що викликає економічні та соціальні конфлікти, безробіття, дискримінація, доступ до освіти та охорони здоров'я.	Вимагає активної політики щодо скорочення розриву між різними соціальними групами, забезпечення рівного доступу до державних ресурсів та послуг. Лідери мають активно залучати громадськість до процесів прийняття рішень і підтримувати соціальну справедливість, проводячи діалог з різними групами.
<b>Технологічні загрози</b>	Кіберзлочинність, вразливості в інформаційних системах, загрози кібербезпеці, вплив автоматизації на ринок праці.	Необхідність впровадження нових технологій захисту державних інформаційних систем, забезпечення безпеки даних. Лідери мають адаптуватися до нових реалій, підвищуючи кваліфікацію кадрів і забезпечуючи належний рівень кіберзахисту як у державному, так і в приватному секторах.
<b>Воєнний стан в Україні</b>	Викликаний агресією з боку зовнішнього ворога, включає мобілізацію ресурсів, гуманітарні виклики, соціальну підтримку населення, забезпечення національної безпеки.	Лідери повинні координувати дії державних органів для забезпечення безпеки та стабільності. Пріоритет надається швидкому реагуванню на зміни в безпековій ситуації, зокрема через мобілізацію ресурсів та соціальну підтримку постраждалих від конфлікту, включаючи внутрішньо переміщених осіб.
<b>Інформаційні виклики</b>	Воєнний конфлікт також супроводжується інформаційними атаками, пропагандою,	Лідери повинні забезпечити прозорість та підзвітність державних органів, активно використовувати комунікаційні технології та соціальні мережі для інформування громадян,

	фейковими новинами, що підривають довіру до державних інституцій.	залучення їх до процесів управління. Протидія дезінформації та пропаганді є ключовим завданням у цих умовах.
<b>Гуманітарні виклики</b>	Велика кількість постраждалих, біженців, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, що потребують соціальної підтримки та психологічної допомоги.	Необхідно забезпечити гуманітарну підтримку, соціальні програми та відновлення інфраструктури для постраждалих від конфлікту. Лідери повинні враховувати потреби різних соціальних груп та забезпечити справедливий доступ до допомоги та ресурсів.

Особливо в умовах воєнного стану, як в Україні, необхідно забезпечувати ефективну координацію між державними органами та забезпечення соціальної підтримки для постраждалих.

Таким чином, система принципів розвитку трансформаційного лідерства в умовах сучасних викликів та загроз повинна враховувати специфіку воєнного стану в Україні. Лідери повинні бути готовими до швидкої адаптації, ефективного реагування на зміни та забезпечення прозорості у своїй діяльності. Це дозволить не лише подолати виклики, але й сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інститутів та формуванню стабільного суспільства.

### 2.3 Нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні

Нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні є важливим аспектом, що визначає ефективність управлінських практик у сучасних умовах. В умовах війни та соціально-економічних

викликів, які постали перед країною, необхідність адаптації законодавства та нормативних актів стає особливо актуальною. Це включає в себе не лише вдосконалення існуючих норм, але й розробку нових механізмів, які сприятимуть розвитку лідерства в публічному управлінні.

1. *Вплив війни на нормативно-правові основи розвитку лідерства.* Війна в Україні стала каталізатором змін у системі публічного управління, що вимагає від держави оперативного реагування на нові виклики. Зокрема, необхідність організації професійної підготовки державних службовців через програми підвищення кваліфікації стала важливим аспектом у контексті розвитку трансформаційного лідерства [77]. В умовах війни фахівці в цій сфері стикаються з новими викликами, які вимагають від них не лише знань, але й практичних навичок для ефективного управління кризовими ситуаціями.

2. *Інноваційні підходи до лідерства.* Дослідження трансформації лідерства через призму дизайн-мислення вказує на необхідність розробки інноваційних підходів до управління в соціальній сфері [78]. Це передбачає інтеграцію принципів дизайн-мислення у лідерські практики, що дозволяє адаптуватися до викликів воєнного часу. Важливим є також створення основи для розробки навчальних програм, які б враховували специфіку сучасних умов.

3. *Інституційне забезпечення соціальної сфери.* В умовах війни особливу увагу слід приділити інституційному забезпеченню соціальної сфери, що включає в себе підвищення заробітної плати працівників соціальних служб, перегляд їх штату та впровадження нових напрямів роботи [79]. Це дозволить не лише покращити якість надання соціальних послуг, але й забезпечити стабільність у суспільстві. Децентралізація діяльності соціальних служб також є важливим елементом, що сприяє більш ефективному управлінню на місцевому рівні.

4. *Децентралізація та її вплив на публічне управління.* Децентралізація, яка була здійснена раніше, позитивно вплинула на нинішню роботу

вітчизняного публічного управління, забезпечивши ширші повноваження та відповідальність структур місцевого самоврядування [80]. Це дозволяє місцевим органам влади більш ефективно реагувати на потреби населення та забезпечувати участь громадян у процесах управління.

#### *5. Виклики та можливості для розвитку трансформаційного лідерства.*

В умовах війни важливо враховувати не лише виклики, але й можливості, які виникають у процесі трансформації публічного управління. Зокрема, необхідність адаптації законодавства до нових умов може стати поштовхом для вдосконалення управлінських практик та підвищення ефективності державних інститутів [78]. Лідери повинні бути готовими до змін і активно впроваджувати нові підходи, що сприятимуть розвитку трансформаційного лідерства.

Розвиток трансформаційного лідерства у сфері публічного управління в Україні нерозривно пов'язаний із правовим забезпеченням цієї діяльності. Нормативно-правова база створює інституційні рамки для впровадження лідерських моделей у державній службі та органах публічного управління. В Україні ця база складається з низки законодавчих і підзаконних актів, які регламентують діяльність державних службовців, організацію публічного управління, принципи управлінської діяльності та інноваційні підходи до керівництва.

#### **Законодавча база розвитку трансформаційного лідерства**

Трансформаційне лідерство як концепція спрямоване на зміни та розвиток у публічному управлінні, і тому його впровадження вимагає оновлення нормативних актів, що відображають сучасні управлінські принципи. Нижче наводиться основний перелік нормативно-правових актів, що формують основу для розвитку трансформаційного лідерства в Україні.

Законодавча база України відображає стратегічні напрями розвитку лідерства, підкріплені відповідними нормативно-правовими актами, які

регулюють публічне управління та діяльність державних службовців (див. табл. 2.2.).

Ключовим у цьому контексті є законодавчі ініціативи, спрямовані на модернізацію та адаптацію державної служби до сучасних викликів.

Таблиця 2.2. Перелік нормативно-правових актів, що формують основу для розвитку трансформаційного лідерства в Україні

№	Нормативно-правовий акт	Короткий зміст і значення
1	Конституція України	Визначає загальні принципи публічного управління, забезпечує демократичну основу діяльності органів державної влади.
2	Закон України «Про державну службу»	Встановлює правові основи діяльності державних службовців, включає принципи відповідальності, прозорості, підзвітності.
3	Закон України «Про публічні послуги»	Регламентує порядок надання публічних послуг, визначає стандарти якості, що є важливим елементом трансформаційного лідерства.
4	Закон України «Про центральні органи виконавчої влади»	Визначає організацію і функціонування органів виконавчої влади, що забезпечує можливості для впровадження лідерських змін.
5	Стратегія реформування державної служби до 2025 року	Встановлює напрямки реформування державної служби, які включають впровадження сучасних підходів до лідерства.
6	Концепція розвитку лідерства на державній службі	Окреслює принципи та механізми формування лідерських якостей у державних службовців.
7	Закон України «Про місцеве самоврядування»	Створює правові засади для розвитку лідерства на місцевому рівні, що важливо для децентралізації і регіонального управління.

### Вплив європейських стандартів та міжнародних угод

Важливою складовою розвитку нормативно-правових основ трансформаційного лідерства є адаптація українського законодавства до європейських стандартів. Це забезпечується як імплементацією міжнародних угод, так і реалізацією європейських директив у сфері публічного управління.

Україна підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, що передбачає модернізацію системи державного управління відповідно до європейських принципів, таких як прозорість, ефективність і підзвітність. Це створює передумови для розбудови лідерства нового типу, яке фокусується на інноваціях, інклюзивності та співпраці.

Таблиця 2.3 Перелік міжнародних угод, що забезпечують розвиток трансформаційного лідерства в Україні

№	Міжнародна угода	Основні положення
1	Угода про асоціацію між Україною та ЄС	Встановлює вимоги до модернізації публічного управління в Україні відповідно до європейських стандартів.
2	Паризька декларація щодо е-урядування	Передбачає впровадження цифрових технологій у публічному управлінні, що є важливим елементом лідерських змін.
3	Європейська хартія місцевого самоврядування	Встановлює принципи ефективного та прозорого управління на місцевому рівні, що сприяє розвитку лідерства.

Міжнародні угоди забезпечують не лише законодавчу гармонізацію, а й впровадження передових управлінських практик, які є основою для розвитку трансформаційного лідерства. Це дозволяє Україні рухатись в напрямку посилення демократичних процесів, залучення громадян до прийняття рішень і забезпечення стійкого розвитку.

### **Реформування державної служби: основні напрямки**

Важливою складовою розвитку трансформаційного лідерства є реформа державної служби, яка визначається кількома ключовими аспектами:

- **Модернізація системи державного управління:** впровадження сучасних технологій, автоматизація процесів управління, розвиток електронного урядування.
- **Підвищення якості професійної підготовки державних службовців:** створення навчальних програм, що акцентують увагу на лідерських якостях, адаптація до викликів сучасного світу.
- **Забезпечення прозорості і підзвітності:** ключові принципи трансформаційного лідерства, що відображають демократичні засади управління.

Трансформаційне лідерство стає важливим компонентом реформ у сфері публічного управління, оскільки воно сприяє інноваціям, підвищенню ефективності та забезпеченню сталого розвитку.

Нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні формуються на базі національного законодавства та міжнародних угод, що забезпечують модернізацію публічного управління. Основні закони, що регламентують діяльність державних службовців та органів публічного управління, створюють інституційні умови для розвитку лідерства нового типу, яке спрямоване на зміни, інновації та інклюзивність.

Таким чином, нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні є важливим елементом, що визначає ефективність публічного управління в умовах сучасних викликів.

Війна в Україні стала каталізатором змін, які вимагають від держави адаптації законодавства та впровадження нових механізмів для забезпечення стабільності та розвитку. Інноваційні підходи до лідерства, інституційне забезпечення соціальної сфери та децентралізація є ключовими аспектами, які сприятимуть формуванню ефективної системи публічного управління в Україні.

Розділ присвячений аналізу модернізації та її впливу на розвиток трансформаційного лідерства в публічному управлінні України. У рамках цього розділу було розглянуто ключові аспекти, які формують базу для розуміння сучасних змін у сфері управлінської діяльності.

Модернізація визначається як процес, що охоплює зміни у технологіях, організаційних структурах та управлінських практиках, що позитивно впливають на інститут лідерства. Вона створює умови для впровадження інновацій, розвитку електронного врядування та покращення комунікаційних процесів.

Вплив соціальних мереж і цифрових технологій на трансформаційне лідерство стає дедалі помітнішим. Ці інструменти забезпечують нові можливості для комунікації, залучення громадян до процесів прийняття рішень, а також сприяють прозорості та підзвітності органів влади.

В умовах сучасних викликів та загроз, особливо під час воєнного стану в Україні, важливо визначити принципи розвитку трансформаційного лідерства. Це включає адаптацію до нових реалій, вміння швидко реагувати на зміни та зосередження на потребах громадян.

Нормативно-правові основи розвитку трансформаційного лідерства в Україні складаються з законодавчих актів, які регулюють діяльність державних службовців та забезпечують ефективне публічне управління. Вони створюють інституційні рамки для реалізації принципів трансформаційного лідерства та адаптації до європейських стандартів.

Таким чином, модернізація, соціальні інновації та правове регулювання є основними факторами, що визначають трансформаційне лідерство в Україні. Це свідчить про необхідність постійного вдосконалення управлінських практик та адаптації до змінюваних умов, що, у свою чергу, сприяє зміцненню демократичних основ публічного управління та підвищенню ефективності управлінських процесів.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

### 3.1 Зарубіжний досвід розвитку трансформаційного лідерства в контексті освітніх тенденцій демократичних країн світу для України

Теоретичні основи трансформаційного лідерства в освіті. Трансформаційне лідерство в освіті ґрунтується на принципах, які наголошують на розвитку особистості в проактивних, далекоглядних лідерів. Цей стиль керівництва зосереджується на розширенні можливостей і мотивації як викладачів, так і студентів, сприяючи створенню середовища, де можуть процвітати творчість та інновації. Лідери трансформації в освітніх установах працюють над створенням спільного бачення, яке надихає всіх членів закладу. Вони заохочують культуру безперервного навчання та вдосконалення, яка узгоджується з демократичними цінностями інклюзивності та участі в багатьох західноєвропейських країнах [81]. Приймаючи ці принципи, освітні лідери можуть культивувати атмосферу, яка не тільки покращує академічну успішність, але й сприяє особистому зростанню та лідерським здібностям студентів і персоналу.

Вплив трансформаційного лідерства на освітнє середовище є глибоким, оскільки воно може призвести до значних покращень як у викладанні, так і в навчанні. Трансформаційні лідери відомі своєю здатністю надихати та мотивувати, що може призвести до більш високого рівня залучення та відданості з боку викладачів та студентів. Цей стиль лідерства також сприяє співпраці та відкритому спілкуванню, важливим елементам у побудові сприятливої та динамічної освітньої спільноти [81]. Підкреслюючи

важливість індивідуального розвитку та колективного успіху, трансформаційне лідерство допомагає створити освітнє середовище, сприятливе для інновацій та адаптації, готуючи студентів до викликів XXI століття.

Порівняння трансформаційного лідерства з іншими стилями лідерства в освіті підкреслює його унікальні переваги та потенційні обмеження. На відміну від трансакційного лідерства, яке зосереджується на обміні винагородами за результати, трансформаційне лідерство прагне підняти прагнення та мотивацію людей до досягнення ширших інституційних цілей. У той час як харизматичне лідерство також може надихати та мотивувати, трансформаційне лідерство наголошує на розвитку послідовників у самих лідерів, таким чином забезпечуючи стале зростання та адаптацію [82]. Цей підхід узгоджується з демократичними освітніми тенденціями таких країн, як Нідерланди та Швеція, де розвиток лідерських навичок і заохочення активної участі є невід'ємною частиною освітньої філософії. Такі порівняння підкреслюють актуальність трансформаційного лідерства у формуванні інклюзивного та перспективного освітнього середовища.

У сучасному світі трансформаційне лідерство стає все більш актуальним у контексті публічного управління, особливо в демократичних країнах. Досвід країн, таких як Нідерланди, Швейцарія, Швеція, Норвегія, Німеччина та Польща, демонструє, як освітні системи можуть впливати на розвиток демократичних цінностей і формування ефективних лідерів. Наприклад, дослідження показують, що освітні системи, які акцентують увагу на демократичних цінностях, сприяють формуванню більшої політичної довіри серед населення [81]. Це, в свою чергу, підвищує ефективність публічного управління, оскільки довіра до лідерів є критично важливою для їхньої легітимності та здатності до впровадження реформ.

Країни, які успішно інтегрували трансформаційне лідерство в свої освітні системи, демонструють позитивні результати в управлінні. Наприклад,

у Швеції та Норвегії спостерігається висока ефективність управлінських практик, що базуються на участі та співпраці, що є основними аспектами трансформаційного лідерства [82]. У цих країнах лідери активно залучають громадськість до процесу прийняття рішень, що сприяє більшій прозорості та підзвітності. Це підтверджується дослідженням, яке вказує на те, що участь у прийнятті рішень підвищує рівень безпеки на будівельних майданчиках, що є аналогічним до принципів публічного управління [3].

Досвід Німеччини та Польщі також є важливим для України, оскільки ці країни пройшли через значні політичні та економічні трансформації. Вони демонструють, як освітні реформи можуть сприяти розвитку демократичних інститутів і формуванню активних громадян. Наприклад, у Німеччині освітня система акцентує увагу на розвитку критичного мислення та участі в демократичних процесах, що, в свою чергу, формує нове покоління лідерів, здатних до трансформацій [83]. Польща, з іншого боку, показує, як важливою є роль освіти в контексті політичної стабільності, особливо в умовах зростаючого популізму та ілюзійної демократії [76].

Крім того, дослідження вказують на те, що трансформаційне лідерство в публічному управлінні має бути адаптоване до специфічних соціокультурних контекстів. Наприклад, у Швейцарії, де існує традиція прямої демократії, лідери повинні враховувати думку громадян на всіх етапах прийняття рішень, що підвищує їх легітимність [81]. Це підкреслює важливість контекстуального підходу до розвитку лідерства, що може бути корисним для України в її прагненні до демократизації.

Важливим аспектом є також роль технологій у розвитку трансформаційного лідерства. Дослідження показують, що цифрові технології можуть значно покращити доступ до освіти та інформації, що, в свою чергу, сприяє розвитку демократичних цінностей [76]. У країнах, де технології активно впроваджуються в освітній процес, спостерігається

зростання рівня участі громадян у політичних процесах, що є важливим для формування активного суспільства.

Приклади трансформаційного лідерства в демократичних країнах У Сполучених Штатах розвиток трансформаційного лідерства був відзначений кількома успішними моделями, які вплинули на освітню практику в усьому світі. Одним із найпомітніших прикладів є наголос на спільному лідерстві, коли лідери працюють разом із педагогами та зацікавленими сторонами, щоб сприяти інклюзивному середовищу, сприятливому для інновацій та навчання. Цей підхід відіграв важливу роль у створенні навчальних закладів, які адаптуються та здатні задовольнити різноманітні потреби своїх учнів [82]. Інтеграція технологій і прийняття рішень на основі даних є ще одним наріжним каменем американської моделі лідерства, що дозволяє лідерам приймати обґрунтовані рішення, які покращують результати навчання. Ці практики підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності в лідерстві, якостей, які є вирішальними для орієнтування в освітньому середовищі, що постійно змінюється.

Скандинавські країни, відомі своїми надійними освітніми системами, пропонують велику кількість практик трансформаційного лідерства, які можуть слугувати моделлю для інших. Скандинавські освітні лідери віддають пріоритет справедливості та інклюзивності, гарантуючи, що всі студенти мають доступ до якісної освіти, незалежно від їх походження. Ця прихильність очевидна в політиці, яка сприяє рівним можливостям і підтримці студентів з різними потребами [81]. Крім того, лідери Скандинавії наголошують на важливості навчання протягом усього життя та професійного розвитку для педагогів, визнаючи, що постійне вдосконалення є важливим для підтримки високих освітніх стандартів. Розвиваючи культуру співпраці та спільної відповідальності, ці країни створили освітнє середовище, де трансформаційне лідерство може процвітати та адаптуватися до майбутніх викликів.

Австралія представляє унікальний випадок трансформаційних лідерських ініціатив, які зосереджені на інноваціях та навчанні, орієнтованому на студента. Австралійські освітні лідери були активними у впровадженні програм, які заохочують критичне мислення та креативність серед студентів, готуючи їх до швидко мінливого світу [4]. Ці ініціативи часто передбачають партнерство між школами, підприємствами та громадськими організаціями, які надають учням реальний досвід і можливість застосувати свої знання на практиці. Використовуючи цю співпрацю, австралійські лідери створюють динамічне та привабливе освітнє середовище, яке наголошує на розвитку лідерських навичок з раннього віку. Такий підхід не тільки приносить користь окремим учням, але й сприяє досягненню ширшої мети — виховання покоління лідерів, здатних вирішувати складні глобальні проблеми.

Таблиця 3.1. Компаративний аналіз зарубіжного досвіду розвитку трансформаційного лідерства

<b>Країна</b>	<b>Ключові особливості трансформаційного лідерства</b>	<b>Можливість адаптації для України</b>
<b>Нідерланди</b>	Орієнтація на результативність та інновації в управлінні, зокрема в сфері публічного управління. Основна увага приділяється підготовці лідерів, здатних реалізовувати сучасні інноваційні рішення .	Запровадження курсів професійної підготовки для лідерів державного управління з фокусом на інноваційність та сталий розвиток.
<b>Німеччина</b>	Високий рівень інтеграції трансформаційного підходу через освітні ініціативи, спрямовані на розвиток відповідальності та прозорості в державних структурах. Це також сприяє адаптації до швидких змін.	Впровадження в Україні програм професійного розвитку для лідерів, які акцентують на прозорості та підзвітності, що сприятиме довірі до влади та адаптивності.
<b>Швеція</b>	Розвиток соціальної справедливості через демократичні моделі управління. Лідерські програми акцентують	Розробка програм соціальної відповідальності та інклюзивного лідерства для публічних службовців в

	на соціальній стійкості та інклюзії, створюючи підтримку на різних рівнях.	Україні, що сприятиме довірі громадян і стійкості державних інституцій.
<b>Норвегія</b>	Підтримка лідерів, здатних працювати в мультикультурному середовищі. Зосередження на соціальній відповідальності та взаємодії між різними культурними групами.	Адаптація міжкультурного підходу в Україні для ефективного співіснування різних етнічних і соціальних груп, що покращить соціальну згуртованість.
<b>Швейцарія</b>	Спрямованість на відповідальне управління та розвиток компетенцій, що дозволяє державним службовцям ефективно вирішувати проблеми на місцевому рівні.	Впровадження відповідальних управлінських практик і підходів, зокрема навчання управлінців, орієнтованих на підтримку ефективного місцевого самоврядування.
<b>Польща</b>	Зосередженість на демократичних принципах і прозорості в управлінні, акцент на співпраці з ЄС у розробці програм з лідерства для молодих управлінців.	Адаптація кращих європейських практик у програмах підготовки молодих лідерів в Україні, спрямованих на посилення прозорості та відповідальності в державному управлінні.

Адаптація іноземних моделей трансформаційного лідерства для України. При дослідженні іноземних моделей трансформаційного лідерства, які могли б принести користь Україні, деякі ключові елементи виявляються особливо вигідними. Західноєвропейські країни, такі як Нідерланди, Швейцарія та Німеччина, створили моделі лідерства, які підкреслюють самосвідомість, вирішальний компонент автентичного лідерства [5]. Інтегруючи самосвідомість у розвиток лідерства, люди в Україні можуть культивувати глибше розуміння своїх сильних і слабких сторін, що є основою для ефективного лідерства. Крім того, ці країни віддають пріоритет формуванню успішних лідерських якостей як передумові розвитку успішної

особистості [81]. Цей цілісний підхід гарантує, що лідери не тільки ефективно виконують свої ролі, але й здатні надихати та мотивувати інших. Виділення цих елементів пропонує Україні шлях до адаптації та впровадження стратегій лідерства, які відповідають її освітнім тенденціям і соціокультурному контексту.

Хоча впровадження іноземних трансформаційних моделей лідерства відкриває можливості, воно водночас створює виклики для освітньої системи України. Однією з важливих проблем є узгодження цих моделей з існуючими в Україні освітніми структурами та культурними цінностями [76]. Багато західноєвропейських моделей лідерства глибоко вкорінені в демократичних принципах і вимагають зміни мислення та практики, які можуть бути несумісними з поточною системою України. Однак цей виклик також представляє унікальну можливість для України інновувати свою освітню практику шляхом вибіркової інтеграції елементів, які резонують з її національним контекстом. Роблячи це, Україна може створити гібридну модель, яка не лише включає ефективні стратегії лідерства з-за кордону, але й поважає та покращує її власну освітню та культурну ідентичність. Такий підхід може призвести до більш сталого та ефективного впровадження трансформаційного лідерства в Україні [82].

Для сприяння трансформаційному лідерству в українських навчальних закладах важливі стратегічні ініціативи. Однією з ефективних стратегій є розробка структури, яка чітко окреслює бажані лідерські компетенції [83]. Ця структура може слугувати орієнтиром для викладачів та адміністраторів, забезпечуючи структурований та цілеспрямований розвиток лідерства. Крім того, вирішальним є інвестування в програми, які сприяють особистому та професійному розвитку вчителів [76]. Ці програми мають бути зосереджені на вдосконаленні лідерських навичок вчителів, що дозволить їм стати зразком для наслідування та агентами змін у своїх школах. Крім того, встановлення партнерства із західними інституціями може надати цінну інформацію та

ресурси, сприяючи обміну передовим досвідом та інноваційними підходами до розвитку лідерства. Впроваджуючи ці стратегії, Україна може створити сприятливе середовище, яке сприятиме трансформаційному лідерству в її освітньому секторі.

Підсумовуючи, дослідження трансформаційного лідерства в контексті освітніх тенденцій у демократичних країнах пропонує цінну інформацію для освітньої реформи в Україні. Завдяки ретельному дослідженню теоретичних основ трансформаційного лідерства ми встановили його значний вплив на створення позитивного освітнього середовища, яке сприяє зростанню та інноваціям. Аналізуючи успішні моделі лідерства в таких країнах, як Сполучені Штати, Швеція та Норвегія, стає очевидним, що ці практики можуть слугувати ефективним планом для підвищення лідерських можливостей в освітніх установах України. Однак адаптація цих іноземних моделей повинна враховувати унікальні виклики та можливості, наявні в українському контексті. Визначивши ключові елементи, які узгоджуються з освітніми цілями України, і реалізувавши індивідуальні стратегії, ми можемо прокласти шлях до надійної трансформаційної структури лідерства, яка не тільки збагачує освітній ландшафт, але й розширює можливості як викладачів, так і студентів. Зрештою, впровадження трансформаційного лідерства не лише зміцнить систему освіти в Україні, але й сприятиме розвитку більш демократичного та прогресивного суспільства.

Отже, зарубіжний досвід розвитку трансформаційного лідерства в контексті освітніх тенденцій демократичних країн може слугувати цінним ресурсом для України. Важливо враховувати не лише успішні практики, але й специфіку соціокультурного контексту, в якому відбуваються ці трансформації. Впровадження принципів трансформаційного лідерства в публічному управлінні може стати ключовим фактором у досягненні стійкого розвитку та демократизації в Україні.

### 3.2. Методика запровадження індикатора вимірювання репутації розвитку трансформаційного лідерства в публічному управлінні

Розуміння визначення та важливості показників репутації в державному управлінні має вирішальне значення для просування методології лідерства. Індикатори репутації служать показниками, які оцінюють сприйняття суб'єкта чи особи в контексті державного управління. Ці показники є важливими, оскільки вони відображають довіру та надійність керівника чи організації серед зацікавлених сторін, що є життєво важливим для ефективного управління та прийняття рішень. Запровадження цих показників дозволяє більш комплексно оцінювати ефективність лідерства, окрім кількісних показників. У контексті трансформаційного лідерства ці показники допомагають узгодити стратегії лідерства з суспільними очікуваннями та цінностями [84]. Зосереджуючись на репутації, лідери можуть сприяти більш етичному та прозорому середовищу, що є фундаментальним у державному управлінні.

Сучасне використання показників репутації в державному управлінні стає все більш поширеним, оскільки організації прагнуть покращити підзвітність і прозорість. Ці показники використовуються для вимірювання ефективності політики та впливу лідерства на сприйняття громадськістю. Наприклад, державні установи можуть використовувати опитування та механізми зворотного зв'язку для збору даних про свою репутацію серед громадян та інших зацікавлених сторін. Потім ці дані аналізуються, щоб визначити сфери вдосконалення та відповідно адаптувати підходи до лідерства. Інтегруючи показники репутації в свої процеси оцінювання, державні адміністратори можуть переконатися, що їхні дії відповідають цінностям і очікуванням спільнот, яким вони служать [85]. Такий підхід не

тільки підвищує довіру громадськості, але й підтримує більш чутливу та адаптовану модель управління.

Інтеграція показників репутації з трансформаційним лідерством дає кілька переваг у державному управлінні. Трансформаційні лідери, які відомі своєю здатністю надихати та мотивувати, можуть використовувати показники репутації для підвищення ефективності свого лідерства. Розуміючи, як громадськість сприймає їхні рішення та політику, ці лідери можуть коригувати свої стратегії, щоб краще відповідати потребам і очікуванням своїх виборців. Використання індикаторів репутації дозволяє лідерам культивувати позитивний імідж, який є важливим для отримання громадської підтримки та виховання інноваційної організаційної культури [86]. Крім того, ця інтеграція підтримує проактивний підхід до лідерства, коли лідери постійно адаптуються та вдосконалюються на основі зворотного зв'язку, тим самим стимулюючи стійкі зміни та розвиток державного управління.

Розробка основи для впровадження показників репутації. Визначення ключових показників для оцінки репутації в державному управлінні передбачає визначення метрик, які точно відображають лідерські якості, необхідні для ефективного управління. Ці показники призначені для оцінки різних аспектів ролі керівника, включаючи прийняття рішень, комунікативні навички та етичні стандарти. Методологія, розроблена для цієї мети, є комплексною, спрямованою на охоплення повного спектру якостей, необхідних менеджеру в різних сценаріях управління [86]. Зосереджуючись на цих ключових показниках, державні інституції можуть сприяти створенню середовища, в якому процвітає трансформаційне лідерство, зрештою підвищуючи свою репутацію та ефективність. Цей підхід узгоджується з ширшими стратегічними цілями державного управління, гарантуючи, що лідери готові відповідати на виклики сучасного управління.

Розробка інструментів і методів для збору та аналізу даних про показники репутації є критично важливою складовою впровадження

ефективної системи управління репутацією. Ці інструменти призначені для збору точних і релевантних даних, забезпечуючи основу для прийняття обґрунтованих рішень і стратегічного планування. Процес передбачає використання як якісних, так і кількісних методів дослідження для забезпечення комплексного аналізу. Цей подвійний підхід дозволяє детально зрозуміти динаміку лідерства та вплив різних стилів управління на репутацію організації. Ефективність цих методів підтверджується існуючими системами стратегічного управління, які підкреслюють роль ідей, керованих даними, у досягненні довгострокових конкурентних переваг [84]. Інтегруючи ці інструменти в сектор державного управління, установи можуть посилити свої стратегічні можливості та сприяти розвитку культури постійного вдосконалення.

Створення системи постійного зворотного зв'язку та вдосконалення має важливе значення для підтримки та підвищення репутації лідерів державного управління. Ця система передбачає регулярне оцінювання та зворотний зв'язок, що дозволяє лідерам адаптувати та вдосконалювати свої підходи до лідерства. Ефективно розроблений механізм зворотного зв'язку не тільки підтримує постійний розвиток лідерських навичок, але й забезпечує відповідність цілям організації та очікуванням громадськості. Проект програми TEMPUS «Освіта для розвитку лідерства, інтелекту та таланту» підкреслює важливість таких систем у контексті розвитку лідерства [84]. Включаючи безперервний зворотний зв'язок у структуру лідерства, державні інституції можуть гарантувати, що їхні керівники залишатимуться чуйними до мінливих вимог управління та підтримуватимуть позитивну репутацію в очах зацікавлених сторін.

Посилення трансформаційного лідерства за допомогою показників репутації. Інтеграція показників репутації з програмами розвитку лідерства в державному управлінні може значно посилити трансформаційне лідерство. Індикатори репутації є кількісним показником, який відображає сприйняття

ефективності та чесності лідера, які є вирішальними для трансформаційного лідерства. Ці показники можна узгодити з існуючими програмами розвитку лідерства, щоб переконатися, що вони зосереджені не лише на підвищенні навичок, але й на формуванні репутації лідера. Використовуючи ці показники, програми можуть краще пристосовувати свій контент до тих сфер, де лідери потребують вдосконалення, зрештою сприяючи розвитку культури підзвітності та постійного розвитку. Цей підхід узгоджується з наголосом Проекту програми TEMPUS на освіті для лідерства та розвитку, яка спрямована на покращення як особистих, так і професійних аспектів керівників державного управління [84].

Навчання та підтримка керівників щодо ефективного використання даних про репутацію є важливими для максимізації переваг індикаторів репутації в державному управлінні. Лідери повинні розуміти, як інтерпретувати дані про репутацію та використовувати їх для інформування процесів прийняття рішень. Програми навчання повинні бути зосереджені на розвитку навичок, які дозволять лідерам аналізувати та конструктивно застосовувати інформацію про репутацію. Надаючи постійну підтримку, лідери можуть постійно вдосконалювати свій підхід до лідерства, використовуючи інформацію про репутацію для покращення. Ця методологія не тільки розширює можливості лідерів, але й гарантує, що показники репутації використовуються як інструмент для позитивних змін, а не як міра покарання. Трансформаційний вплив такого навчання узгоджується з ширшими цілями програм розвитку лідерства, розвиваючи здатність лідера ефективно впливати на свою команду та надихати її [89].

Вимірювання впливу показників репутації на трансформацію лідерства в державному управлінні є критичним кроком у перевірці їх ефективності. Оцінюючи зміни в стилях лідерства та результатах, організації можуть визначити успішність інтеграції показників репутації у свої програми розвитку. Це вимірювання передбачає відстеження ключових показників

ефективності, пов'язаних з ефективністю керівництва та організаційними результатами до та після впровадження показників репутації. Аналізуючи ці показники, органи державного управління можуть визначити закономірності та тенденції, які демонструють відчутні переваги цього підходу. Ця оцінка, заснована на фактичних даних, не тільки підтримує безперервне використання показників репутації, але й інформує про майбутні вдосконалення ініціатив з розвитку лідерства. Зосередження уваги на вимірюванні впливу узгоджується з цілями проекту програми TEMPUS щодо обґрунтування трансформації лідерських ролей і розвитку ключових якостей, необхідних для сучасного лідерства в державному управлінні [88].

Репутаційний індикатор є важливим інструментом для оцінки діяльності лідерів у сфері публічного управління. Він дає змогу громадськості моніторити прозорість і відповідальність лідерів, сприяє зростанню довіри та розвитку трансформаційного лідерства. Впровадження цього індикатора може бути важливим кроком на шляху до прозорого управління.

Таблиця 3.2. Основні компоненти репутаційного індикатора

<b>Компонент</b>	<b>Опис</b>	<b>Метод оцінки</b>
Соціальна довіра	Відображає впевненість громадян у здатності лідера відстоювати інтереси суспільства.	Соціологічні дослідження, опитування та анкетування.
Прозорість та підзвітність	Забезпечує доступ до інформації щодо ухвалення рішень і підзвітності публічного лідера.	Оцінки з відкритих джерел, аналіз звітності, огляд доступності даних.
Етичність	Оцінює відповідність поведінки лідера етичним стандартам і готовність уникати конфліктів інтересів.	Перевірки на конфлікт інтересів, індекси етики.
Інноваційність	Здатність впроваджувати нові методи управління та	Огляд нововведень у діяльності, кількість

	використовувати сучасні технології для підвищення ефективності.	впроваджених інноваційних проєктів.
--	---	-------------------------------------

Таблиця 3.3. Етапи впровадження репутаційного індикатора

<b>Етап</b>	<b>Опис</b>
<i>Аналіз міжнародного досвіду</i>	Дослідження досвіду країн, таких як США, Швейцарія, Норвегія, для визначення найбільш ефективних методів репутаційної оцінки.
<i>Формування показників</i>	Розробка показників, адаптованих до українського контексту, які будуть відображати соціальну довіру, прозорість, етичність та інноваційність.
<i>Розробка інструментів вимірювання</i>	Створення системи збору даних через опитування, експертну оцінку та обробку медійного контенту. Використання електронних платформ для зручного збору та аналізу інформації.
<i>Збір та аналіз зворотного зв'язку</i>	Отримання та інтеграція зворотного зв'язку від громадськості для подальшого вдосконалення індикатора. Такий підхід дозволяє робити методіку більш адаптивною та актуальною.

Таблиця 3.4. Порівняльний аналіз досвіду міжнародних систем репутаційної оцінки

<b>Країна</b>	<b>Особливості застосування репутаційного індикатора</b>
<b>США</b>	Широке використання платформ для моніторингу діяльності державних установ, що базуються на принципах громадської участі. Вимірювання репутації проводиться через публічні рейтинги, доступні для громадян.
<b>Швейцарія</b>	Високий рівень деталізації індексів, що враховують соціальні та економічні показники, етичність лідерів і загальну відкритість їхньої діяльності. Репутація публічного лідера часто підкріплюється публічними звітами, що дозволяє громадянам ознайомитися з діяльністю кожного чиновника.
<b>Норвегія</b>	Акцент на соціальній довірі, високий рівень залучення

	громадськості до процесу оцінки. Використовується інструмент «соціальної оцінки лідера», що поєднує вимірювання прозорості з оцінкою дій та рішень урядовців. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадян до публічної влади.
<b>Польща</b>	Польща активно впроваджує європейські практики оцінки репутації, фокусуючись на етичності та соціальній відповідальності. Лідери оцінюються не лише за професійними результатами, а й за рівнем взаємодії з населенням і використанням нових технологій для поліпшення комунікацій.

Таблиця 3.5. Виклики та перспективи впровадження репутаційного індикатора в Україні

<b>Категорія</b>	<b>Опис викликів</b>	<b>Можливості для подолання</b>
<b>Опір традиційних структур</b>	Структури, що мають обмежену готовність до змін, можуть чинити опір, побоюючись додаткової відповідальності перед громадянами.	Проведення освітніх кампаній щодо переваг репутаційного індикатора; створення прозорої системи оцінок, щоб знизити рівень недовіри до нововведень.
<b>Інституційна незрілість</b>	Відсутність розвиненої інституційної бази для прозорого збору та аналізу інформації може ускладнити процес запровадження індикатора.	Адаптація досвіду міжнародних організацій, використання вже існуючих інструментів оцінки управлінської ефективності для створення основи репутаційної системи.
<b>Цифровізація</b>	Недостатній рівень цифровізації може стати перешкодою для впровадження інтерактивних платформ і систем збору даних.	Інвестування в електронне урядування та цифрові платформи; використання міжнародних грантів для розвитку цифрової інфраструктури.

Таблиця 3.6. Вплив репутаційного індикатора на розвиток трансформаційного лідерства

<b>Аспект впливу</b>	<b>Вплив на трансформаційне лідерство</b>
----------------------	---

<b>Прозорість та відповідальність</b>	Підвищення прозорості діяльності лідерів стимулює їх бути більш відповідальними перед громадянами, що збільшує довіру населення та зміцнює основу трансформаційного лідерства.
<b>Громадська залученість</b>	Активна участь громадян у процесах оцінки діяльності лідерів підвищує ефективність управлінських рішень, зближуючи лідерів і суспільство, сприяючи розвитку демократичного управління.
<b>Стійкість лідерства</b>	Стимулювання самовдосконалення через намагання зберегти високий рівень репутації сприяє стабільності і стійкості лідерства, підвищуючи рівень якості управлінських процесів.

Підсумовуючи, запровадження показника репутації в державному управлінні є значним кроком до посилення трансформаційного лідерства. Чітко розуміючи концепцію показників репутації та їх важливу роль в оцінці ефективності державного сектору, ми можемо використовувати ці інструменти для розвитку культури підзвітності та чуйності. Розробка надійної основи для впровадження цих індикаторів, яка включає визначення ключових показників, створення ефективних методів збору даних і створення постійної системи зворотного зв'язку, має вирішальне значення для послідовного вимірювання та покращення репутації. Крім того, шляхом інтеграції показників репутації з програмами розвитку лідерства та проведення тренінгів для лідерів щодо того, як ефективно використовувати дані про репутацію, ми можемо переконатися, що трансформаційне лідерство є не просто прагненням, а результатом, який можна виміряти. Зрештою, стратегічне використання показників репутації може призвести до більш ефективного управління, підвищення суспільної довіри та більшої прихильності до позитивних змін у системі державного управління.

### **Висновки до Розділу 3**

## ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити низку узагальнень, що підтверджують наукову та практичну значущість кваліфікаційної магістерської роботи.

1. В дослідженні розкрито еволюцію лідерства в публічному управлінні, що супроводжувалися формуванням нових управлінських підходів щодо забезпечення взаємодії між державними інституціями та громадянами. Визначено ключові етапи становлення інституту лідерства та виявило закономірності його розвитку інституту в публічному управлінні, внаслідок чого здійснено перехід від авторитарних до демократичних моделей публічного управління. Встановлено, що трансформаційне лідерство є ключовою формою управління, здатною ефективно адаптувати систему публічного управління до викликів сучасності. Водночас досліджено, як саме ці зміни впливають на процеси прийняття рішень, організацію роботи управлінських структур та їхню взаємодію з різними суспільними групами. Еволюція лідерства демонструє тенденцію до створення інклюзивних моделей управління, де громадяни не лише є пасивними спостерігачами, а й активними учасниками процесів управління.

2. Уточнено понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема ключові поняття «лідерство», «трансформаційне лідерство», «публічне управління», що дало змогу сформулювати теоретичний фундамент магістерської роботи. Лідерство визначено як багатовимірний процес, що поєднує в собі управлінську компетентність, комунікаційні навички та здатність до стратегічного мислення. Трансформаційне лідерство розглядаємо як управлінську концепцію, яка передбачає глибокі зміни у підходах до прийняття рішень, стимулюючи інновації та взаємодію з громадянами, характеризується не лише вмінням впроваджувати інновації, але й здатністю до переосмислення традиційних підходів у роботі публічних інституцій. Цей

аспект є важливим для розуміння специфіки функціонування управлінських механізмів в умовах глобалізаційних процесів.

Публічне управління розглядається як система взаємопов'язаних організаційних, процесуальних і нормативних механізмів, що спрямовані на задоволення потреб суспільства. Чітке визначення понятійного апарату дозволяє структурувати дослідження, виявити взаємозв'язки між окремими категоріями та зробити акцент на їхній ролі у побудові ефективного управління.

3. Здійснено аналіз сутності та специфіки публічного управління в умовах трансформації, його вплив на розвиток трансформаційного лідерства. Досліджено, що трансформація публічного управління полягає в переході до гнучких, адаптивних структур, орієнтованих на стратегічний розвиток. Зміни, спричинені глобалізацією, цифровізацією та соціально-економічними викликами, впливають на формування нових підходів до управління, зокрема на розвиток трансформаційного лідерства, яке забезпечує ефективну відповідь на сучасні виклики. Особливий акцент зроблено на ролі стратегічного планування, необхідності розвитку цифрових інструментів та механізмів забезпечення зворотного зв'язку між управлінцями та суспільством. Важливим є розвиток компетенцій управлінців, здатних впроваджувати інноваційні методи в роботі державних установ. Встановлено, що довгострокове прогнозування, інтеграція сучасних технологій та аналіз зовнішніх факторів значно підвищують ефективність управлінських рішень.

4. Досліджено роль модернізаційних процесів на розвиток трансформаційного лідерства та позитивні й негативні аспекти їх впливу, зокрема такі як цифровізація, електронне врядування та соціальні медіа. Позитивні ефекти включають підвищення ефективності, прозорості та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Водночас ідентифіковано низку ризиків, серед яких: нерівномірний доступ до технологій, кіберзагрози,

а також складнощі адаптації управлінців до нових реалій в умовах викликів та загроз.

Зроблено акцент на необхідності постійного професійного навчання управлінців та вдосконаленню механізмів впровадження цифрових технологій на робочому місці, створенню чи реформуванню освітніх інституцій, які б постійно займалися впровадженням інноваційних технологій у публічному секторі.

5. Здійснено оцінку сучасних викликів та загроз, які впливають на розвиток трансформаційного лідерства в умовах воєнного стану, зокрема встановлено, що в умовах воєнного стану економічна нестабільність, соціальні зміни, інформаційні війни знижують довіру до інституцій та створюють нові передумови для діяльності трансформаційних лідерів. Дослідження показало, що роль *трансформаційного лідерства в умовах воєнного стану* виконує роль стабілізуючого фактора, який сприяє забезпеченню ефективної комунікації, підвищенню довіри громадян та мобілізації ресурсів для вирішення кризових ситуацій. Особливу увагу приділено необхідності розвитку кризових компетенцій серед управлінців, які включають здатність до швидкої адаптації, стратегічного мислення та комунікації в умовах невизначеності.

Наголошено, що формування довіри до державних інституцій є ключовим завданням у сучасних умовах, оскільки саме довіра стає основою для ефективного управління в кризових ситуаціях.

6. Здійснено характеристику нормативно-правової основи забезпечення розвитку трансформаційного лідерства в Україні, її ролі у формуванні лідерських якостей управлінців, що свідчить про необхідність гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами.

Запровадження інноваційних підходів, зокрема, репутаційного індикатора вимірювання лідерських якостей уможливить підвищити

ефективність роботи публічних інституцій. Значимість має вивчення зарубіжного досвіду з досліджуваної теми, зокрема скандинавських країн, Німеччини, який демонструє успішність інтеграції репутаційних індикаторів, прозорих процедур та сучасних технологій у вітчизняну систему публічного управління.

Розглянуто роль міжнародної співпраці у вдосконаленні національної системи розвитку трансформаційного лідерства у сфері публічного управління. Це передбачає інтеграцію передового світового досвіду, використання сучасних інструментів оцінки ефективності трансформаційного лідерства та запровадження механізмів, які стимулюють розвиток лідерських якостей у публічних управлінців України.

7. Отримані результати дослідження сприяють обґрунтувати шляхи вдосконалення розвитку трансформаційного лідерства в Україні, зокрема:

Національному агентству України з питань державної служби:

– у нормативно-правових документах закріпити вимоги щодо обов'язкової наявності лідерських якостей у претендентів на зайняття посад публічної служби;

– нормативно-правовими актами регламентувати процедури виявлення лідерських якостей у державних службовців та визначити відповідні критерії їх оцінювання;

– для зайняття тієї чи іншої посади на державній службі необхідне проведення конкурсів з обов'язковим демонструванням претендентами вмінь застосовувати інноваційні способи, засоби та методи роботи в публічно-управлінській діяльності, зокрема й у сфері електронної демократії;

Міністерству освіти і науки України:

– активно впроваджувати адаптовані зарубіжною теорією та практикою публічного управління сучасні теорії, зокрема теорії нового публічного управління та доброго врядування; застосування їх принципів у процесі розвитку трансформаційного лідерства сприятиме вдосконаленню

якісних характеристик особистості лідера, ефективності та результативності публічно-управлінської діяльності;

Закладам вищої освіти (стейкхолдерам), які забезпечують підготовку бакалаврів, магістрів та науково-педагогічних працівників у сфері знань 281 «Публічне управління та адміністрування»:

- упроваджувати в процесі підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців запропоновану в дисертації модернізаційну модель механізмів розвитку трансформаційного лідерства в публічно-управлінській діяльності, в контексті визначених описово-уявних індикаторів та критеріїв оцінювання.

У перспективах подальших наукових розвідок: досліджувати проблеми людського чинника та його роль у процесі розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності зокрема:

- вивчати особистісні та професійні якості керівництва та їх вплив на розвиток трансформаційного лідерства в публічно-управлінській діяльності;
- визначати способи нейтралізації негативних проявів «термінаторного» лідерства в публічно-управлінській діяльності;
- здійснювати професійну освіту державних службовців, що має базуватися на вивченні та досконалому знанні вітчизняного права;
- професійну підготовку та підвищення кваліфікації у галузі публічного управління та адміністрування необхідно проводити на засадах міждисциплінарного підходу, що сприятиме розвитку трансформаційного лідерства та розширенню можливостей для досягнення успіху в публічно-управлінській діяльності;
- у професійних програмах підвищення кваліфікації для державних службовців має фіксуватися застосування сучасних технологій - ситуативних вправ, навчальних тренінгів, кейсів, коучингів, спецкурсів тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Марухленко О. В. Discussions on Concept Public Management. *Scientific Notes of Taurida v I Vernadsky University Series Public Administration*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/02>.
2. Романченко А. П., Bronikova S. A. Paradigmatic Relations in Public Administration Terminology. *Scientific Notes of v I Vernadsky Taurida National University Series Philology Journalism*. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.4.1/11>.
3. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий Вісник Державне Управління*. 2020. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
4. Труш О. О. Інформаційно-аналітична діяльність у системі публічного управління. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-4-7>.
5. Чечотка В. Д. Чинники розвитку системи публічного управління в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
6. Caillier J. G. Linking Transformational Leadership to Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions in Public Agencies: The Mediating Role of Goal Clarity. *Administration \& Society*. 2016. URL: <https://doi.org/10.1177/0095399713519093>.
7. Fialho E. Public Administration Leadership and Public Policies. *Ecmlg*. 2023. URL: <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1937>.
8. Higgs M., Kuipers B., Steijn B. Change Leadership and Change Embeddedness in Public Organizations: Connecting Macrolevel Reform to

Microlevel Implementation. *Public Administration*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1111/padm.12833>.

9. Kolomiets E. A., Karakai M., Kasianiuk S. Structure and Content of the Information-Analytical System of Public Administration. *Derzhavne Upravlinnya Udoskonalennya Ta Rozvytok*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.35>.

10. Mau T. A. Public Sector Leadership: An Emerging Subfield With Tremendous Research Potential. *Canadian Public Administration*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1111/capa.12361>.

11. Paarlberg L. E., Lavigna B. Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2010. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>.

12. Purwandoko E. Classroom Management: The Impact of Transformational Leadership of Homeroom Teachers to the Effectiveness of Class Management in High Schools. *JoERI*. 2023. URL: <https://doi.org/10.60046/joeri.v1i1.26>.

13. Tzavella V. The Leader – Manager Debate in the Greek Public Administration: a Critical Review of the Literature and Future Research Agenda. *International Conference on Business and Economics - Hellenic Open University*. 2023. URL: <https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5357>.

14. Yevtushenko N. Евфемізація Процесу Комунікації Між Владою І Громадськістю. *Public Administration and Regional Development*. 2023. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.03>.

15. Yusuf M. Investigating the Role Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Team Member Exchange on Public Service Organization Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023. URL: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v1i1i6.868>.

16. Zubko S. V., Karkovska V. Організаційна Культура Як Елемент Забезпечення Результативності Публічного Управління. *Проблеми Сучасних Трансформацій Серія «Право. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04>.
17. Romanelli, M. (2021). Rethinking public administration through managers as leaders., 15, 14-23. <https://doi.org/10.18662/lumproc/gekos2021/2>
18. Grøn, C. and Bro, L. (2019). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696-1716. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645875>
19. Toleikienė, R., Rybnikova, I., & Juknevičienė, V. (2020). Whether and how does the crisis-induced situation change e-leadership in the public sector? evidence from lithuanian public administration. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (Special Issue 2020), 149-166. <https://doi.org/10.24193/tras.si2020.9>
20. Chapman, C., Getha- Taylor, H., Holmes, M., Jacobson, W., Morse, R., & Sowa, J. (2015). How public service leadership is studied: an examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, 94(1), 111-128. <https://doi.org/10.1111/padm.12199>
21. Grøn, C. and Bro, L. (2019). Public managers' leadership identity: concept, causes, and consequences. *Public Management Review*, 22(11), 1696-1716. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645875>
22. Bincof, M. (2023). Collaborative leadership in public administration: a case study of the somali federal governments role in a fragile state. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 06(04), 288-300. <https://doi.org/10.54922/ijehss.2023.0566>
23. Orazi, D., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

24. Командоутворення та лідерство в публічній службі.: навчальний посібник / Н.М. Корчак, Н.Б. Ларіна. Ніжин. ФОП «Лисенко М.І.». 2023. 256 с.
25. Kryshchanovych, M., Antonova, L., Larina, N., Larin, S., Inozemtseva, O. (2024). 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 and Planning*, Vol. 19, No. 5, pp. 1903-1910. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190528>.
26. Романюк, О. (2022). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Efficiency of Public Administration*, (70/71), 45-50. <https://doi.org/10.36930/507006>
27. Войтенко О. В. Специфіка управлінської взаємодії як фактор професійного благополуччя працівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління психології права*. 2023. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.12>.
28. Гришина Н. Тенденції цифрової трансформації управління персоналом економічних систем в умовах безпекового інформаційного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-39>.
29. Дурман О., Хмельницька М. Методологічні аспекти розвитку цифровізації державних органів. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.11>.
30. Змієвець Д. Ефективність економічної політики в умовах зростаючої цифрової трансформації. *Economy and Society*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-23>.
31. Мануїлова К. В. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних*

трансформацій Серія «Право. Публічне управління та адміністрування». 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.

32. Птащенко О. Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>.

33. Савін С. Керівництво та лідерство у формуванні організаційної культури. *Development service industry management*. 2024. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(12\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(12)).

34. Храбан Т. Лідерство як передумова ефективного навчання у системі вищої військової освіти. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. URL: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-165-172>.

35. Horbyk V. Transformation of the Reproductive Process in the State Management of the Natural and Economic Potential of Regions. *Investytsiyi Praktyka Ta Dosvid*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.3.112>.

36. Семенець-Орлова І. Трансформаційне лідерство та ціннісно-орієнтоване публічне управління: сучасні підходи. *Public Management*. 2020. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-291-300](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300).

37. Бречко О. Вплив цифрової трансформації на досягнення екологічних цілей сталого розвитку України. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-28>.

38. Войтенко О. В. Специфіка управлінської взаємодії як фактор професійного благополуччя працівників. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.12>.

39. Гришина Н. Тенденції цифрової трансформації управління персоналом економічних систем в умовах безпекового інформаційного середовища. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-39>.

40. Ларіна Н.Б. Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 15, С. 124-145. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.06>.

41. Змієвець Д. Ефективність економічної політики в умовах зростаючої цифрової трансформації. *Economy and Society*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-23>.

42. Мануїлова К. В. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Право. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.

43. Орищук В. Ларіна Н. Вплив штучного інтелекту на професійний розвиток публічних службовців. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Київ, 20 лют. 2024 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2024. С208-210.

44. Horbyk V. Transformation of the Reproductive Process in the State Management of the Natural and Economic Potential of Regions. *Investytsiyi Praktyka Ta Dosvid*. 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.3.112>.

45. Semenets-Orlova I. Трансформаційне лідерство та ціннісно-орієнтоване публічне управління: сучасні підходи. *Public Management*. 2020. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1\(21\)-291-300](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300).

46. 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*, 2023, 11 (3), С. 25-32. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520233> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/issue/view/77>

47. Ларіна Наталія. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19, С. 329-257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355/313>. DOI 10.34132/pard2023.19.12

48. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.15421/152249>

49. Ентоні Д. Кінг Часи і простори модерності (або кому потрібен постмодернізм). Глобальні Модерності / за ред. М. Фезерстоуна, С. Леша, Р. Робертсона. К. : Ніка-Центр, 2008. 400 с.

50. Словник іншомовних слів / за ред. О. С. Мельничука., 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985 – 966 с.

51. Гриценко З. І. Історія світової та вітчизняної культури, соціологія, політологія : Короткий словник термінів і понять. Харківський держ. аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва. Х., 1998. – 122 с.

52. Горбатенко В. П. Модернізація українського суспільства у контексті сучасних цивілізаційних процесів: автореф. дис... д-ра політ. наук: 23.00.02. К., 1999. 36 с.

53. Сторожев Р.І. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз : монографія. К. : НАДУ, 2020. 296 с.

54. Боришевський М. Духовні цінності як детермінанта громадянського виховання особистості. *Цінності освіти і виховання : наук.- метод. зб.* / за ред. О. В. Сухомлинської. К. : АПН України, 1997. – С. 21–25.

55. Енциклопедія сучасної України. URL: [/http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=54034](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=54034) (дата звернення 21. 05. 2020).

56. Луман Н. Поняття цілі і системна раціональність: щодо функції цілей у соціальних системах. К.: Дух і літера, 2011. –336 с.

57. Радченко О. В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення : монографія. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.

58. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу. К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. – 396 с.

59. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К.: Вид-во НАДУ, 2007. –284 с.

60. Рачинський А.П., Ларіна Н.Б., Ларін С.В. (2023). Імплементация зарубіжного досвіду з цифрового розвитку та електронного врядування у сфері публічного управління та адміністрування в Україні. *Наукові перспективи.*, 11 (41), С. 145-147. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41))

61. Vincof, M. (2023). Collaborative leadership in public administration: a case study of the somali federal governments role in a fragile state. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 06(04), 288-300. <https://doi.org/10.54922/ijehss.2023.0566>

62. Ларіна Н., Ларін С. (2023). Інституціоналізація підготовки публічних службовців з розвитку соціального партнерства та соціального підприємництва. *Наукові перспективи.* №7 (37). С. 748-763. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-748-76](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-748-76)

63. Ларіна Н., Ларін С. (2023). Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління.* 11 (4), С. 55-63. <https://doi.org/10.15421/152353>. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1035/1012>

64. Ларін С.В. (2022). Публічне управління захистом національних цінностей в зарубіжних країнах в умовах повномасштабної російсько-

української війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 17, С. 957-983. [DOI: 10.34132/pard2022.17.13](https://doi.org/10.34132/pard2022.17.13)

65. Гонюкова Лілія, Ларіна Наталія, Ларін Станіслав (2022). Публічне управління захистом національних цінностей в умовах воєнних дій в Україні: теоретико-методологічний підхід. *Публічне управління та регіональний розвиток*. № 16, С. 356-382. [DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04](https://doi.org/10.34132/pard2022.16.04)

66. Сторожев Р. І. Зарубіжний досвід лідерства для України: на прикладі Німеччини та Польщі. *Аспекти публічного управління*. Т. 9, № 6, 2020. С.23-29. [OI https://doi: 10.15421/152010](https://doi.org/10.15421/152010).

67. Myroslav Kryshtanovych, Liudmyla Antonova, Borys Pohrishchuk, Yulia Mironova, Roman Storozhev (2021) Information System of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring National Security. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. VOL.21 No.12, pp. 719-725 December 2021. <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.12.98>

68. Гапєєва О. Інституціоналізація фінансових факторів національної економічної безпеки в умовах сучасних викликів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-12>.

69. Holub V. Управління Публічною Політикою: Концептуалізація Поняття В Умовах Сучасних Викликів. *Theory and Practice of Public Administration*. 2019. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.19.04.02>.

70. Naydonova L. Рефлексивна Психологія Територіальних Спільнот. 2012. URL: <https://doi.org/10.59416/lsal3001>.

71. Salikhova O., Honcharenko D. The Conceptual Foundations of the Strategy of Development of the High-Tech Industry of Pharmaceuticals and Medical Products in Ukraine Till 2030. *Business Inform*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-28-35>.

72. Чопко Н. Іт-Інструменти В Стратегічному Управлінні Потенціалом Підприємства. *Цифрова Економіка Та Економічна Безпека*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-42>.

73. Колосова В. Фінанси Міжнародних Інституцій В Україні : Монографія. 2016. URL: <https://doi.org/10.31617/m.knute.2016-1368>.
74. Побле Д. Розділ 2. Регіональні Кризи В Європі Та На Близькому Сході: Сепаратизм, Міграції, Проксі-Війни Та Інформаційні Війни. 2023. URL: <https://doi.org/10.18524/2023.978-966-927-929-0.2.72-111>.
75. Чорна Л. Міф Як Засіб Формування Квазінової Соціальної Ідентичност. *Scientific Studios on Social and Political Psychology*. 2020. URL: [https://doi.org/10.33120/ssj.vi45\(48\).140](https://doi.org/10.33120/ssj.vi45(48).140).
76. Li G. Evolution of Sustainable Development Issues in the United Nations Organization Resolutions. *Efektivna Ekonomika*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.149>.
77. Галунець Н. Вплив Війни На Розвиток Публічної Служби В Україні: Виклики Та Можливості. *Наукові Перспективи (Naukovi Perspektivi)*. 2024. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-90-104](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-90-104).
78. Lopushnyak H. Дизайн-Мислення Як Інструмент Трансформації Підходів До Розвитку Лідерства У Соціальній Сфері. *Journal of Scientific Papers Social Development \& Security*. 2024. URL: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>.
79. Vachynska M. V. Інституційне Забезпечення Соціальної Сфери України В Умовах Війни. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2023. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.263-271>.
80. Чечотка В. Д. Чинники Розвитку Системи Публічного Управління В Україні. *Проблеми Сучасних Трансформацій Серія Право Публічне Управління Та Адміністрування*. 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-17>.
81. Сторожев Р. Зарубіжний досвід розвитку лідерства для України (на прикладі Німеччини та Польщі). *Аспекти публічного управління Том 8 № 6 2020*. DOI: 10.15421/1520102

82. Шляхтіна Г. Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* Том 32 (71) № 3 2021 URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.3/12>

83. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

84. Підлісна Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління.* 2021 р., № 2 URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>

85. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2017. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159>

86. Yuzkova O.I. Peculiarities of innovation leadership development in public management. *Публічне урядування.* 2019. № 1(16). С. 250-259.

87. Юзькова О.І. Зарубіжний досвід інноваційного лідерства в державному управлінні: можливості адаптації в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2019. № 2(21). С. 119-127.

88. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

89. Білецький , О. (2024). Трансформація ролі та якостей лідера в новій управлінській парадигмі. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-1>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

**Таблиця 1 Класичні концепції менеджменту та управління  
(кінець XIX ст. – 20–ті рр. XX ст.)**

№ з/п	Основні ідеї класичного менеджменту та управління	Характеристика лідера	Автор, роки життя	Держава
1	2	3	4	5
	Визнання менеджменту самостійним видом управлінської діяльності	Лідер має відповідати фізіологічним та психологічним вимогам статусу. Лідер має мати знання, оскільки він має вести людей до сумісної вигоди всіх стейкхолдерів.	Ф. Тейлор (1856–1915); Г. Гантт (1861–1919).	США
	Відокремлення функцій в управлінській діяльності: планування, контролю, організації, мотивації та встановлення авторитарного типу керівництва (лідерства).	Лідер має використовувати наукові методи аналізу роботи, сприяючи вибору оптимальних способів як виготовлення продукції так і навчання, практиці, а також взаємодії робітників.	Френк (1868–1924) і Ліліан Гілбрети (1878–1972).	США
	Концепція «ідеальної бюрократії». Організація засновується на раціональній владі в якій фокусується вимога дотримання визначених правил.	Лідер визначається компетентністю, послідовністю дій, позитивними особистісними характеристиками та ефективністю в управлінській діяльності.	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина
	Концепція «харизматичного лідера» характеризується режимом необмеженої влади лідера та повною особистісною відданістю й довірою мас.	Лідер, наділений особливими якостями й здатністю впливати на людей, які ірраціонально сприймають їх як надприродні, даровані вищими силами для виконання ним особливої місії, що презентується тільки перемогами та успіхами.	Макс Вебер (1864 – 1920).	Німеччина

1	2	3	4	5
	Концепція наукового адміністрування. Класифікація менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль.	Лідер (керівник) має володіти такими якостями: фізичною бадьорістю; розумом, інтелектуальними та управлінськими здібностями; якісною освітою, істинною компетентністю та моральними якостями.	Анрі Файоль (1841–1925).	США
	Основи концепції людських відносин. Вирішальний вплив на зростання продуктивності праці роблять не матеріальні чинники, а соціально-психологічні.	Лідер (керівник) має мати здібність оцінювати взаємозв'язки між усіма чинниками проблемної ситуації; лідерами стають не тільки з народження, але й завдяки відповідному навчанню. доводити лідерство слід не силою, а правильним формулюванням цілей, координуванням і швидким реагуванням на вимоги закону ситуації, творити її, надаючи можливість кожному робити свій внесок у справу.	Мері Паркер Фоллетт (1868–1933)	США

## Додаток Б



**Рис. 1** Динаміка різновидів системи відносин у новому публічному управлінні

**Таблиця 2 Комплекс компетенцій, актуальних для сучасного розвитку лідерства**

№	Найменування компетенції
1.	Прийняття ефективних рішень
2.	Уміння працювати з інформацією
3.	Ефективне персональне та командне управління
4.	Лідерські якості
5.	Стресостійкість
6.	Здатність до використання сучасних ІКТ
7.	Уміння безперервно вчитися, набуваючи нових знань та досвіду
8.	Уміння ефективно комунікувати та налагоджувати взаємодію
9.	Уміння критично та аналітично мислити
10.	Управління в умовах змін та проєктна діяльність
11.	Уміння досягати визначеної мети
12.	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами

### Динаміка індексу людського розвитку (Україна, 2019-2023)

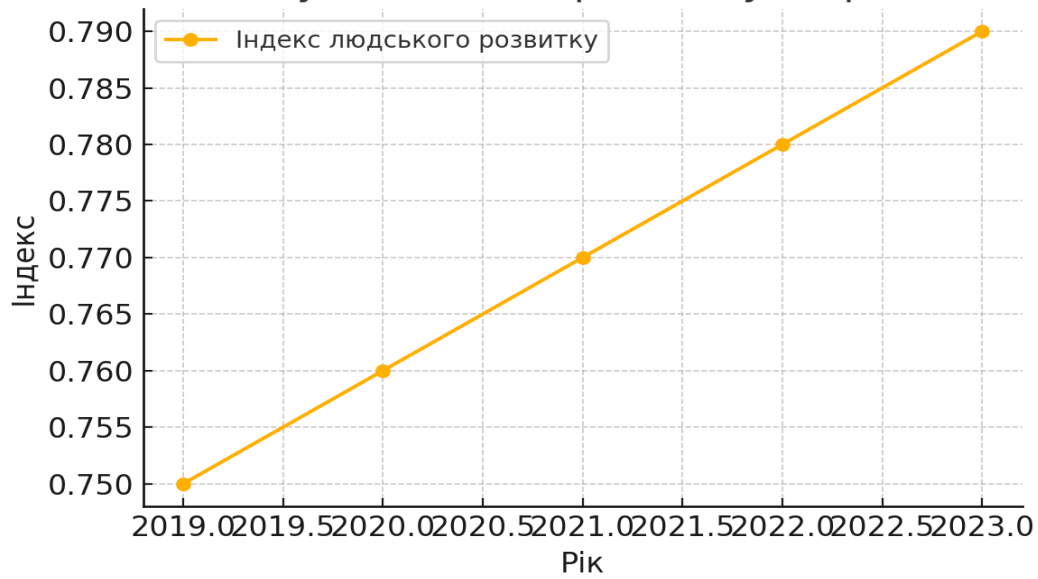


Рис. 1. Динаміка індексу людського розвитку в Україні (2019-2023)

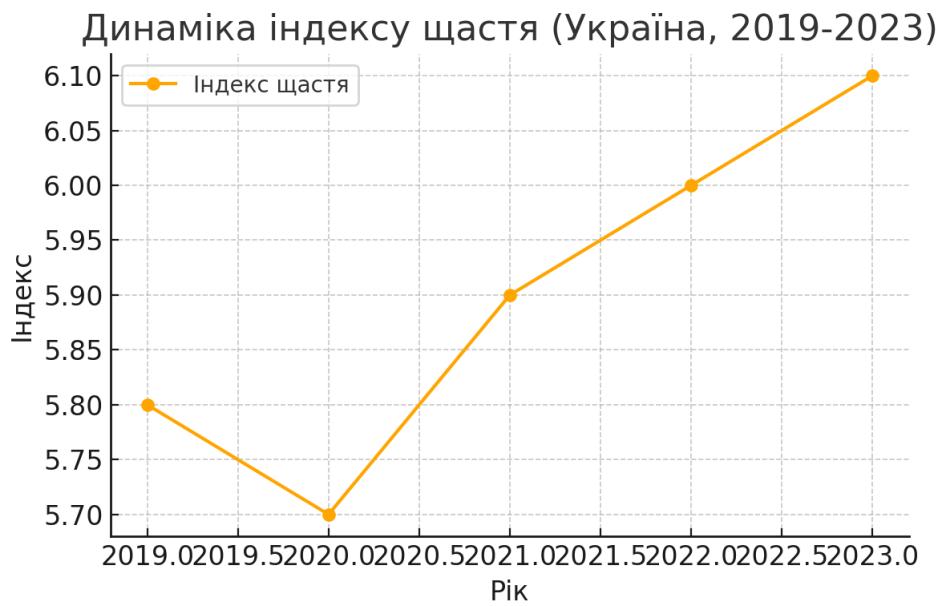


Рис. 2. Динаміка індексу щастя в Україні (2019-2023)

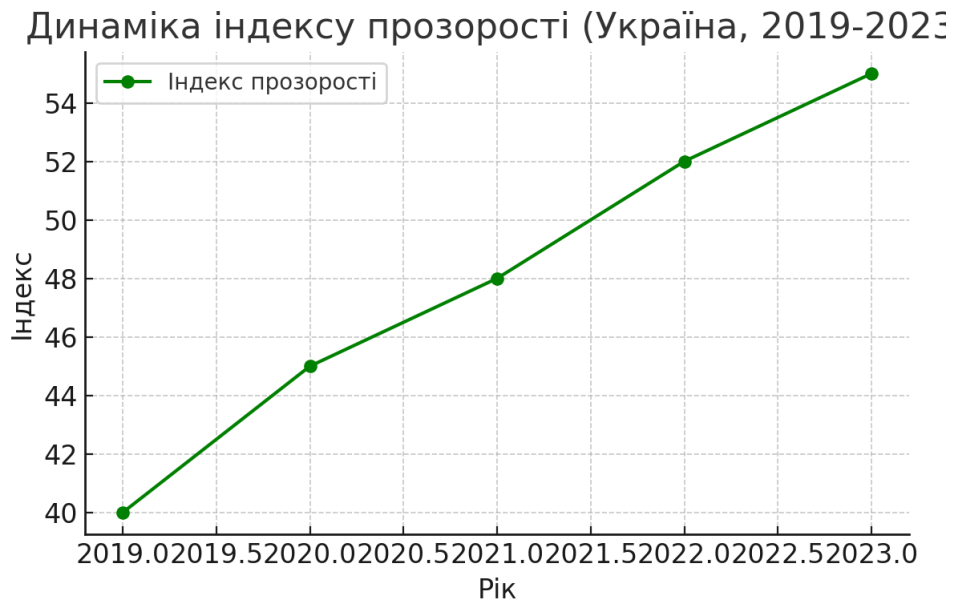


Рис. 3. Динаміка індексу прозорості в Україні (2019-2023)