

УДК 351: 316.46

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.10>

## РЕЗУЛЬТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ОГЛЯД ОСНОВНИХ СКЛАДНИКІВ

**Дорофєєв Олександр Вікторович,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Полтавського державного аграрного університету  
ORCID ID: 0000-0002-8608-0501

**Христенко Кирило Ігоревич,**

аспірант  
Полтавського державного аграрного університету  
ORCID ID: 0000-0003-2621-9468

*У статті зроблено спробу систематизувати основні складники результативного лідерства в публічній сфері та здійснити їх огляд. Встановлено, що лідерство в публічній сфері ґрунтується на візійності та стратегічному мисленні, які забезпечують формулювання амбітних, але реалістичних цілей, створюючи механізми для їх досягнення. Лідери, що інтегрують ці підходи, сприяють розвитку суспільства, підвищують ефективність управління та зміцнюють довіру громадян до влади завдяки прозорості й інноваціям. Зазначено, що важливим складником успішного лідерства є комунікаційні навички, які забезпечують діалог між владою та громадянськістю, мотивують активну участь у реалізації ініціатив і підвищують рівень довіри. У динамічному інформаційному середовищі гнучкість і здатність реагувати на виклики стають ключовими для успіху. Зі свого боку, етичність і підзвітність є основою результативного управління, однак їх упровадження стикається з такими викликами, як бюрократичні перепони та корупційні ризики. З'ясовано, що компетентність і професіоналізм лідерів мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей і стабільного розвитку. Інвестиції в освіту та підготовку управлінців формують ефективні команди, які здатні адаптуватися до сучасних викликів. Соціальна відповідальність і орієнтація на громаду забезпечують довіру, стабільність і сталий розвиток суспільства. Лідери, які зосереджуються на партнерстві й співпраці, отримують ширші можливості для реалізації ініціатив і збереження балансу інтересів усіх сторін. Гнучкість і кризове управління дають змогу ефективно реагувати на виклики та перетворювати загрози в можливості для розвитку. Мотивація і розвиток команди є важливими аспектами лідерства, які створюють умови для зростання професійної компетентності, посилення комунікації та підтримки. Концепція розподіленого лідерства передбачає відповідальність керівників різних рівнів за ефективність системи управління. Кількість лідерів в організації залежить від її масштабу та структури, забезпечуючи колективну відповідальність і залученість.*

**Ключові слова:** лідерство, публічна сфера, стратегічне бачення, комунікаційні навички, етичність і підзвітність, компетентність і професіоналізм, соціальна відповідальність і орієнтація на громаду, гнучкість і кризове управління, мотивація та розвиток команди, розподілене лідерство.

### **Dorofyeyev Oleksandr, Khrystenko Kyrylo. RESULTING LEADERSHIP IN THE PUBLIC SPHERE: SYSTEMATIZATION AND REVIEW OF THE MAIN COMPONENTS**

*The article attempts to systematize the main components of effective leadership in the public sphere and to review them. It is established that leadership in the public sphere is based on vision and strategic thinking, which ensure the formulation of ambitious but realistic goals, creating mechanisms for their achievement. Leaders who integrate these approaches contribute to the development of society, increase the efficiency of management and strengthen citizens' trust in government through transparency and innovation. It is noted that an important component of successful leadership is communication skills, which ensure dialogue between government and the public, motivate active participation in the implementation of initiatives and increase the level of trust. In a dynamic information environment, flexibility and the ability to respond to challenges become key to success. For their part, ethics and accountability are the basis of effective management, but their implementation faces challenges such as bureaucratic obstacles and corruption risks. It is found that the competence and professionalism of leaders are key to the implementation of strategic goals and sustainable development. Investments in education and training of*

*managers form effective teams that are able to adapt to modern challenges. Social responsibility and community orientation ensure trust, stability and sustainable development of society. Leaders who focus on partnership and cooperation receive wider opportunities to implement initiatives and maintain a balance of interests of all parties. Flexibility and crisis management allow you to effectively respond to challenges and turn threats into opportunities for development. Motivation and team development are important aspects of leadership that create conditions for the growth of professional competence, strengthening communication and support. The concept of distributed leadership assumes the responsibility of managers at different levels for the effectiveness of the management system. The number of leaders in an organization depends on its scale and structure, ensuring collective responsibility and involvement.*

**Key words:** *leadership, public sphere, strategic vision, communication skills, ethics and accountability, competence and professionalism, social responsibility and community orientation, flexibility and crisis management, team motivation and development, distributed leadership.*

**Вступ.** В Україні триває активний процес удосконалення та модернізації методів і підходів до управління персоналом у системі державної служби, зосереджено зусилля не лише на підвищенні ефективності кадрової політики, але й на забезпеченні поступового наближення організаційної структури й управлінських практик державного апарату до принципів і стандартів, що є характерними для країн Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, з метою інтеграції у європейський простір.

Важливо зазначити, що одним із важливих напрямів цієї комплексної трансформації виступає цілеспрямований розвиток управлінських компетенцій і лідерських якостей керівників різних рівнів державної служби, з особливим акцентом на формування професійно підготовленої, відповідальної та результативної вищої керівної ланки, яка має бути не тільки спроможною формувати стратегічне бачення розвитку державного управління, але й брати на себе відповідальність за ефективне впровадження інноваційних рішень і реалізацію структурних реформ, що є необхідними для забезпечення стабільного та сталого розвитку країни.

**Матеріали та методи.** Метою дослідження є проведення всебічної систематизації та детального огляду ключових компонентів, що формують основу результативного лідерства в публічній сфері, забезпечуючи його відповідність сучасним викликам і потребам суспільства. У рамках дослідження були використані джерела інформації, які охоплюють як фундаментальні теоретичні напрацювання, так і практичні матеріали, що стосуються сучасних підходів до лідерства в публічному управлінні. Крім того, були залучені спеціалізовані роботи, присвячені управлінню в державному секторі, які містять аналіз лідерських моделей і практик у сфері публічного адміністрування. Інтернет-ресурси надали актуальні матеріали для аналізу.

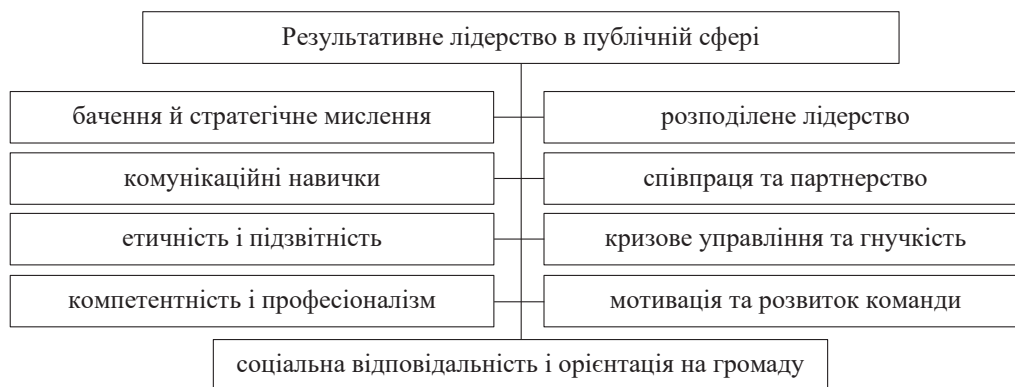
Дослідження ґрунтувалося на комплексному поєднанні теоретичних і емпіричних методів аналізу, що дало змогу отримати різнобічні дані про результативність лідерських практик у публічному управлінні. До теоретичних методів належали аналіз і синтез, що забезпечили узагальнення концепцій і підходів до лідерства, а також порівняльний аналіз, завдяки якому було досліджено відмінності в наборах елементів, які

становлять результативність лідерства в публічній сфері. Абстрагування й узагальнення застосовували для формування висновків дослідження, а класифікація і систематизація сприяли впорядкуванню компетенцій та типологізації основних лідерських якостей у публічній сфері.

Лідерство в публічній сфері досліджували багато вчених із різних дисциплін, серед яких можна виділити таких ключових фахівців, як І. Адізес (у контексті публічної сфери досліджував, як ефективні лідери можуть поєднувати стиль управління та лідерства для досягнення результатів у складних середовищах) [1], М. Вебер (його концепція «харизматичного лідерства» значною мірою вплинула на розуміння ролі лідера в політичному та публічному контекстах) [2], Р. Гейфец (описав, як лідери можуть працювати з динамічними та складними викликами, особливо в державному управлінні, через включення громад у процес прийняття рішень) [3], Д. Коттер (аналізував, як лідери в публічній сфері можуть ефективно управляти змінами, формувати бачення майбутнього та мотивувати людей) [4], Бернс Д. Макгрегор (розглядав лідерство як процес, що надихає послідовників досягати більш високих цілей, особливо в публічній сфері) [5] та ін. Ці вчені заклали підґрунтя дослідження лідерства в публічній сфері, аналізуючи його через призму соціальних, політичних, організаційних і культурних аспектів.

**Результати.** Основні складники результативного лідерства та їхня систематизація були представлені в роботах Л. Бізо, І. Ібрагімової, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів [6, с. 15–24], Т. Хамедуддіна, Т. Енгберса [7], І. Адізеса [1], а також багатьох інших учених і дослідників. Ми спробували згрупувати складники результативного лідерства в публічній сфері в новій комбінації, яку наведено на рис. 1.

Розкриваючи сутність основних складників, слід звернути увагу, що лідер, який працює в публічній сфері, повинен демонструвати здатність формувати зрозуміле, перспективне та надихаюче бачення майбутнього, що слугує основою для консолідації суспільства навколо спільних цінностей і стратегічних цілей, одночасно спрямовуючи процеси розвитку відповідно до сучасних викликів і можливостей. Така візія, будучи стратегічним орієнтиром, визначає довгострокові



**Рис. 1. Основні складники результативного лідерства в публічній сфері**

*Джерело: систематизували автори за [7–15].*

напрями діяльності, враховуючи як нагальні потреби громадян, так і глобальні тенденції та перспективи інноваційного зростання, що забезпечує фундамент для стійкого соціально-економічного прогресу. Розвиток стратегічного мислення, яке є невід’ємною рисою результативного лідера, надає змогу не лише аналізувати поточний стан справ, але й прогнозувати можливі наслідки ухвалених рішень, розробляючи при цьому дієві стратегії для досягнення поставлених цілей, що дасть змогу гнучко реагувати на зміни в середовищі та мінімізувати ризики шляхом передбачення альтернативних сценаріїв розвитку. Застосування сучасних аналітичних інструментів і методів управління сприяє ухваленню добре обґрунтованих і виважених рішень, які підвищують ефективність управлінських процесів і зміцнюють довіру з боку суспільства [6, с. 16–17].

Ефективний лідер уміло поєднує візійність, яка полягає у здатності побачити загальну картину майбутнього розвитку, із практичною реалізацією тактичних дій, що забезпечують поступове втілення стратегічних задумів через чітко структуровані етапи аналізу ситуації, планування заходів і впровадження конкретних кроків. Водночас успішне планування, крім чіткої структури, повинно бути достатньо гнучким для того, щоб адаптуватися до непередбачуваних проблем, швидко реагувати на загрози й використовувати нові можливості для підвищення результативності управлінської діяльності. У сучасних реаліях, позначених швидкою цифровізацією, трансформацією глобального порядку денного та виникненням нових кризових ситуацій, керівники змушені демонструвати високий рівень адаптивності, гнучкості та готовності впроваджувати інноваційні підходи до управління суспільними процесами. Саме здатність оперативно реагувати на зміни та водночас орієнтуватися на стратегічні перспективи розвитку забезпечує успіх лідерів у публічному управлінні, які, залучаючи громадян до процесу ухвалення рішень, сприяють консолідації зусиль для досягнення спільних цілей [8].

*Комунікаційні навички* відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного лідерства, оскільки саме

вони створюють підґрунтя для побудови результативної взаємодії між представниками влади та громадянським суспільством, сприяючи формуванню довіри, прозорості й залученості до процесів ухвалення рішень. Здатність лідера чітко формулювати стратегічні цілі, переконливо доносити ідеї та створювати дієві меседжі є надзвичайно важливою для встановлення продуктивного діалогу із суспільством, що, зі свого боку, підвищує легітимність ухвалених рішень і зміцнює громадську підтримку. Зокрема, одним із ключових складників успішної комунікації є активне слухання, що полягає в уважному сприйнятті потреб і запитів громадян, урахування яких дає можливість ухвалювати обґрунтовані, а головне – суспільно значущі рішення. Не менш важливим є володіння ефективною риторикою, що передбачає здатність переконувати й мотивувати різноманітні цільові аудиторії шляхом використання логічних аргументів, емоційних звернень і чіткої структури висловлювань. Крім того, успішні лідери демонструють відкритість і доступність, активно використовуючи соціальні мережі, громадські слухання й інші публічні платформи для підтримки діалогу, що сприяє підвищенню прозорості та відповідальності влади.

Окремо варто наголосити на значенні невербальної комунікації, яка через жести, міміку та тон голосу дає змогу підсилювати емоційний вплив на аудиторію, роблячи виступи більш переконливими й емоційно забарвленими. Водночас в умовах сучасної цифрової епохи ефективна взаємодія передбачає активне використання технологічних інструментів, як-от соціальні медіа, онлайн-платформи та віртуальні простори, що дають змогу швидко поширювати інформацію, створювати персональний бренд для зміцнення репутації, а також оперативно реагувати на проблеми, зокрема фейкові новини чи дезінформацію, які можуть впливати на громадську думку.

У контексті кризового управління комунікаційні навички набувають особливого значення, оскільки чіткі, зважені та своєчасні повідомлення допомагають

уникнути хаосу, знизити рівень соціальної напруги й ефективно координувати дії громадян у критичних ситуаціях. Водночас лідери повинні демонструвати емоційну стабільність і готовність до конструктивного діалогу, забезпечуючи громадянам почуття безпеки та впевненості.

Важливим елементом управлінської комунікації є також зворотний зв'язок, який забезпечує оцінку ефективності взаємодії з громадськістю за допомогою опитувань, аналізу соціальних настроїв і врахування критики або пропозицій для вдосконалення управлінських рішень. Такий підхід не тільки підвищує довіру до влади, а й сприяє налагодженню партнерських стосунків між громадянами й управлінськими структурами. До того ж комунікація як інструмент мотивації та натхнення передбачає здатність лідера створювати об'єднавчі меседжі та надихати громаду на спільну роботу заради досягнення важливих цілей. Мотиваційні кампанії, публічні промови й активна співпраця з молоддю та соціально активними групами сприяють появі нових ідей, підтримці інновацій і стимулюванню суспільних змін, орієнтованих на розвиток і процвітання [9].

*Етичність* у контексті публічного управління варто розглядати як безумовне дотримання моральних норм і принципів, а саме чесності, справедливості, прозорості й відповідальності, які мають бути відображені не тільки під час ухвалення рішень, а й у їх подальшому виконанні, зокрема, щодо ставлення до ресурсів, соціальних груп і суспільства загалом. *Підзвітність*, зі свого боку, проявляється в обов'язку керівника чи державного органу надавати громадськості вичерпні звіти про свою діяльність, ухвалені рішення, витрачені ресурси та результати впроваджених політик, забезпечуючи тим самим прозорість і підконтрольність владних дій.

Етичність як невід'ємний компонент ефективного лідерства слугує міцним підґрунтям для побудови тривалих довірчих відносин між владними структурами та громадянами, оскільки демонстрація моральних стандартів на практиці допомагає сприйняттю рішень лідера як легітимних, обґрунтованих і справедливих. Дотримання моральних норм і принципів поведінки не лише підвищує авторитет керівника, а й забезпечує формування соціальної згуртованості в суспільстві, створюючи сприятливі умови для спільної реалізації стратегічних завдань. Крім того, коли лідер демонструє особистий приклад етичності, це стимулює членів його команди до наслідування таких моделей поведінки, що в довгостроковій перспективі зміцнює організаційну культуру та підвищує ефективність управлінських процесів.

Підзвітність відіграє важливу роль у системі управління, оскільки передбачає регулярне інформування суспільства про виконання поставлених завдань і результативність ухвалених рішень через інструменти громадських слухань, відкритих звітів і вільного доступу до інформації. Вона забезпечує можливість

ефективного моніторингу діяльності органів влади, запобігаючи таким негативним явищам, як корупція, зловживання повноваженнями чи неефективне використання державних ресурсів. Крім того, підзвітність сприяє активному залученню громадян до процесу ухвалення важливих політичних і соціальних рішень, що, зі свого боку, стимулює розвиток демократичної культури та підвищує рівень відповідальності влади перед суспільством.

Тісний взаємозв'язок між етичністю та підзвітністю виявляється в тому, що етична поведінка, яка передбачає чесність, відкритість і відповідальність, створює необхідні передумови для підзвітності, оскільки прозорість управлінських процесів базується на готовності керівників до оцінки власних дій та сприйняття конструктивної критики. Водночас підзвітність слугує своєрідним механізмом перевірки етичності на практиці, стимулюючи відкритість у взаємодії між державою і громадянами та сприяючи реалізації принципів демократичного управління. Отже, синергія цих двох компонентів стає запорукою зміцнення довіри до владних інститутів і підвищення їхньої результативності [10].

У сучасних умовах демократичного управління, де особливого значення набувають прозорість процесів і орієнтація на стабільний розвиток суспільства, *компетентність* та *професіоналізм* постають як фундаментальні характеристики, які визначають ефективність і результативність лідера в публічній сфері. Саме професіоналізм, що ґрунтується на системних знаннях, досвіді й етичних принципах, дає змогу ухвалювати обґрунтовані та далекоглядні рішення, а компетентність, що передбачає володіння актуальними знаннями та вміннями, сприяє ефективному управлінню ресурсами, комунікації з громадськістю та підтримці довіри з боку суспільства.

Компетентність сучасного лідера в публічному управлінні, яка є результатом постійного навчання та практичного досвіду, повинна проявлятися в глибокому розумінні законодавчих норм, політичних процесів і механізмів ухвалення рішень, що дає змогу ефективно адаптуватися до змінних умов та забезпечувати легітимність власних дій. Лідер, наділений розвинутим аналітичним мисленням, здатен не лише опрацювати великі обсяги інформації, але й прогнозувати потенційні наслідки управлінських рішень, що сприяє ухваленню зважених і продуманих кроків. Високий рівень експертності в галузі діяльності дає йому можливість оперативно й точно ідентифікувати проблеми, пропонуючи ефективні шляхи їх розв'язання. Крім того, володіння навичками стратегічного планування та розробки тактичних заходів забезпечує можливість створювати гнучкі, але водночас дієві стратегії розвитку, спрямовані на досягнення довгострокових цілей.

Професіоналізм у сфері публічного управління, який передбачає дотримання етичних норм, підзвітність громадськості й орієнтацію на результат, є запорукою формування стабільних і довірливих відносин

між владою та суспільством. Високий рівень етичних стандартів дає змогу лідерам діяти в межах законності й прозорості, демонструючи відповідальність перед громадянами за свої рішення та дії. Акцент на досягненні практичних результатів, зокрема покращенні якості життя громади, формує позитивний імідж лідера та сприяє консолідації суспільства навколо спільних цілей. Уміння ефективно комунікувати з громадянами, будувати партнерські відносини та підтримувати взаємну довіру дає змогу швидко реагувати на виклики й зміни, одночасно зберігаючи стабільність. Гнучкість і адаптивність керівника в умовах динамічного середовища допомагають не лише долати кризи, але й створювати нові можливості для розвитку громади.

Поєднання компетентності як глибоких теоретичних знань і професіоналізму як практичних навичок у сфері управління створює синергетичний ефект, що дає можливість лідерам ефективно управляти складними соціально-політичними процесами в публічній сфері. Компетентний керівник не лише формує далекоглядні стратегії розвитку, але й забезпечує їх реалізацію через професіоналізм, демонструючи при цьому високий рівень відповідальності та відкритості. Інвестування в підготовку й розвиток фахівців, яке є невід'ємною частиною роботи сучасного лідера, підвищує загальний рівень управлінських практик і закладає основу для довготривалого соціально-економічного прогресу [11].

Лідерство в публічному управлінні насамперед базується на *принципах соціальної відповідальності*, які передбачають усвідомлення керівником своєї ролі в розвитку громади, відповідальність за ухвалені рішення, дотримання високих етичних стандартів та забезпечення прозорості в управлінській діяльності, що, зі свого боку, формує довіру громадян і сприяє зміцненню демократичних цінностей. Соціально відповідальні лідери не тільки реагують на нагальні проблеми суспільства, а й активно впроваджують ініціативи, спрямовані на покращення якості життя, скорочення соціальної нерівності та створення умов для рівноправного розвитку всіх верств населення, включно з найбільш уразливими групами.

Результативне лідерство в умовах сучасного суспільства передбачає пріоритетність інтересів громади, що проявляється в чутливому реагуванні на потреби різних соціальних груп, зокрема тих, хто перебуває у вразливому становищі, та у створенні механізмів, які дають можливість кожному громадянину брати участь у процесах ухвалення важливих рішень, формуючи атмосферу довіри, відкритості та партнерських відносин між владою і суспільством.

Забезпечення прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також регулярне інформування громадськості про ухвалені рішення сприяють формуванню ефективного механізму суспільного контролю, який дає змогу знизити рівень корупційних ризиків і підвищити відповідальність посадовців перед громадянами, що, зі свого

боку, не тільки зміцнює легітимність влади, а й сприяє підтримці її ініціатив серед населення.

Успішні лідери, орієнтовані на соціальну відповідальність, приділяють значну увагу створенню умов для збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку, зосереджуючись на довгострокових перспективах, що стосуються модернізації інфраструктури, реформування системи освіти, покращення доступу до медичних послуг, а також реалізації екологічних ініціатив, які гарантують стабільність і гармонійний розвиток громад. Реалізація соціально відповідального лідерства неможлива без активної взаємодії між владою та громадянами, що передбачає стимулювання відкритого діалогу, залучення громадськості до процесу розробки стратегічних планів розвитку та підтримку конструктивних пропозицій. Налагодження співпраці з громадськими організаціями, представниками бізнесу й міжнародними партнерами відкриває можливості для залучення додаткових ресурсів, необхідних для втілення суспільно значущих проєктів і ініціатив.

Лідери, які прагнуть забезпечити сталий розвиток громади, зосереджують свою увагу на підтримці освітніх ініціатив, професійному розвитку населення та сприянні самореалізації громадян, оскільки інвестування в людський капітал не лише підвищує конкурентоспроможність громади на економічному рівні, а й сприяє її соціальній стабільності та готовності до викликів майбутнього. Використання сучасних технологій є важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління, оскільки впровадження електронних сервісів і цифрових платформ покращує якість надання адміністративних послуг, сприяє швидкому обміну інформацією з громадянами та спрощує процеси ухвалення рішень, тоді як інноваційні підходи до управління дають можливість оперативно реагувати на соціальні виклики й розробляти нові стратегії розвитку.

Соціально відповідальні лідери демонструють свою ефективність, коли в умовах кризових ситуацій проявляють гнучкість, здатність до оперативного ухвалення рішень і готовність підтримувати громаду в умовах невизначеності, що не тільки підвищує рівень довіри до влади, а й допомагає зміцнити стійкість громади до зовнішніх викликів [12].

Одним із ключових аспектів успішного функціонування системи публічного управління є *побудова ефективних механізмів співпраці* між державними установами, громадськими організаціями, представниками бізнесу та громадянами, що дає змогу спрямовувати спільні зусилля на досягнення стратегічно важливих цілей і вирішення актуальних соціальних проблем. Співпраця в такому контексті виступає не просто як процес комунікації та обміну інформацією, а як комплексна взаємодія, що об'єднує ресурси, ідеї та компетенції різних сторін для побудови більш гармонійного й адаптивного суспільного середовища.

Партнерство, зі свого боку, передбачає як формалізовані, так і неформальні домовленості, які спрямовані на мобілізацію наявних можливостей, координацію спільних дій і забезпечення ефективного розподілу відповідальності між учасниками процесу задля досягнення визначених суспільних результатів. Така форма взаємодії дає змогу не лише підвищувати ефективність управління, але й формувати механізми довіри між державою, громадянським суспільством і бізнес-середовищем, забезпечуючи стійкість інституцій та відкритість до інновацій.

Результативне лідерство в умовах сучасного публічного управління значною мірою базується на здатності керівників ефективно організовувати та координувати співпрацю між різними зацікавленими сторонами. Завдяки вмілому поєднанню ресурсів, знань і досвіду партнерів лідери можуть досягати поставлених цілей, забезпечуючи сталий розвиток і соціальну згуртованість. Особливе значення в цьому процесі має формування принципів прозорості, рівноправності та відповідальності, що створюють умови для взаємодовіри й конструктивної взаємодії.

Зокрема, принцип прозорості забезпечує відкритий обмін інформацією та доступ до ресурсів, що сприяє зміцненню довіри між партнерами, тоді як рівноправність підкреслює важливість врахування внеску кожного учасника процесу як однаково цінного та необхідного для досягнення кінцевого результату. Важливим є і принцип відповідальності, що передбачає як спільне ухвалення рішень, так і розподіл обов'язків, а також гнучкість, яка дає змогу адаптуватися до змін, оперативно реагувати на виклики й оптимізувати процеси управління.

Серед основних переваг співпраці та партнерства для результативного лідерства слід відзначити створення умов для впровадження інновацій завдяки новим ідеям, технологіям і методам управління, що стають доступними за взаємодії з різними секторами. Раціональне використання ресурсів та уникнення дублювання функцій дає змогу підвищити ефективність управлінських рішень, тоді як залучення громадян до процесу ухвалення рішень сприяє зміцненню соціальної згуртованості та довіри до влади.

Для реалізації співпраці ефективними інструментами є організація регулярних діалогів, зустрічей і консультацій, створення платформ для взаємодії, як-от соціальні мережі, публічні слухання та форуми, а також укладання меморандумів і договорів, що формалізують досягнуті домовленості. Прикладами успішного партнерства можна вважати публічно-приватні ініціативи в розвитку інфраструктури та соціальних послуг, коаліції громадських організацій для впровадження освітніх і соціальних проєктів, а також міжнародні проєкти, спрямовані на залучення інвестицій і гуманітарної допомоги. Водночас на шляху до створення ефективного партнерства виникають певні виклики та бар'єри, серед яких виділяють дефіцит довіри між учасниками

процесу, бюрократичні обмеження, що ускладнюють реалізацію спільних ініціатив, а також недостатній рівень навичок у сфері комунікації та ведення переговорів. Подолання цих перешкод вимагає розвитку культури співпраці, вдосконалення правових механізмів і посилення управлінської компетентності [13].

У контексті зростаючих глобальних викликів, які супроводжуються соціально-економічними кризами, політичною нестабільністю й екологічними катастрофами, питання *ефективного кризового управління* набуває центрального значення для формування стратегії результативного лідерства в публічній сфері, де основним завданням стає не лише подолання кризових явищ, але й використання наявних загроз як інструменту для структурного оновлення та розвитку суспільства. Здатність лідера бути гнучким, адаптивним і стратегічно мислити в умовах невизначеності перетворює управлінську компетенцію на дієвий інструмент, що сприяє стабілізації системи та забезпечує її стійкість у довгостроковій перспективі.

Кризове управління, яке розглядається як комплексний процес ідентифікації загроз, аналізу ризиків, розробки відповідних механізмів реагування та впровадження заходів для подолання негативних наслідків надзвичайних ситуацій, виконує функцію мінімізації потенційних втрат і забезпечення безперервності функціонування системи, а також передбачає як превентивні стратегії, що дають змогу уникати кризових явищ, так і оперативні плани дій, спрямовані на стабілізацію ситуації в умовах невідкладних загроз.

*Гнучкість* як одна з ключових управлінських якостей, яка проявляється через здатність до швидкого перегляду стратегічних пріоритетів, інтеграцію інноваційних підходів і впровадження нестандартних рішень, що враховують динаміку змінюваних умов, є фундаментальною характеристикою лідера, готового до ефективної роботи в ситуаціях невизначеності. Лідер, здатний поєднувати стратегічне планування з відкритістю до нових ідей і вмінням будувати ефективні комунікації з різними групами зацікавлених сторін, може не лише управляти кризами, а й використовувати їх як каталізatori для перетворень.

Ефективність кризового управління ґрунтується на комплексному підході, який передбачає:

- прогнозування ризиків – виявлення потенційних загроз і їх попереднє оцінювання для розробки превентивних стратегій реагування;
- планування сценаріїв розвитку подій, яке полягає у створенні алгоритмів дій для подолання кризових ситуацій різної складності та масштабу;
- мобілізацію ресурсів – оперативне залучення фінансових, людських і матеріальних резервів для нейтралізації кризових наслідків;
- ухвалення рішень в умовах невизначеності, коли лідер змушений діяти на основі неповної або суперечливої інформації, орієнтуючись на оцінку ризиків і передбачення можливих результатів;

– розробку комунікаційних стратегій, які забезпечують прозорість дій, підтримку довіри громадськості та інформованість про стан вирішення кризових питань.

Попри свою загрозливу природу криза може стати поштовхом для модернізації управлінських підходів, оновлення організаційних структур і впровадження нових моделей управління, що сприяють більшій стійкості системи до майбутніх викликів, а також підвищенню авторитету лідера, здатного не лише подолати труднощі, але й створити умови для позитивних змін, зокрема, через впровадження технологічних інновацій і зміцнення соціальної згуртованості [14].

*Мотивація* як фундаментальний елемент результативного управління є тим ключовим чинником, який забезпечує зростання продуктивності, підвищення відповідальності та стимулювання ініціативності співробітників, сприяючи тим самим досягненню загальних цілей організації. Для лідера, що діє в публічній сфері, надзвичайно важливо не лише усвідомлювати сутність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на рівень мотивації членів команди, але й уміти інтегрувати ці знання у практику керівництва, враховуючи індивідуальні потреби кожного працівника та створюючи сприятливе середовище для їхнього професійного розвитку.

Формування мотиваційного середовища потребує від лідера здатності не лише окреслювати спільні цілі та визначати місію, що здатні надихати членів команди на досягнення високих результатів, а й демонструвати особистий приклад відкритості, чесності та відданості спільній справі, що сукупно сприяє побудові атмосфери довіри, взаємоповаги та командної згуртованості. Лідер, який уміє надихати своєю поведінкою та цінностями, формує міцну основу для ефективного виконання завдань, підтримуючи водночас моральний дух і готовність команди до подолання складних викликів.

Індивідуальний підхід до мотивації, що передбачає глибоке розуміння особистих потреб, прагнень і цінностей кожного співробітника, є одним із найважливіших інструментів сучасного лідера, який сприяє підвищенню рівня зацікавленості в досягненні поставлених цілей. Використання нематеріальних стимулів, серед яких особливе місце має визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, дає можливість створити умови, за яких працівники відчувають власну значимість і мотивацію до самовдосконалення.

Важливим складником результативного лідерства є інвестування в навчання персоналу, оскільки постійне підвищення рівня компетентності команди забезпечує її готовність до адаптації в умовах змін, що є особливо актуальним для публічного управління. Організація різноманітних тренінгів, тематичних семінарів, а також обмін досвідом між фахівцями не лише вдосконалює професійні навички працівників, але й сприяє зміцненню командного духу, підвищенню рівня взаєм-

ної підтримки та формуванню почуття спільної відповідальності за досягнення поставлених цілей.

Не менш значущим складником є забезпечення постійного зворотного зв'язку та систематична оцінка результатів діяльності, що дає змогу команді чітко усвідомлювати власний внесок у реалізацію стратегічних завдань організації. Лідер, який готовий до конструктивної критики й здатний запропонувати практичні шляхи покращення роботи, сприяє створенню атмосфери відкритості та взаєморозуміння, що дає змогу підтримувати високий рівень довіри та згуртованості в колективі.

Окремо слід наголосити на значенні психологічної підтримки та забезпеченні позитивного мікроклімату в колективі, які є важливими елементами подолання стресових ситуацій, управління конфліктами й запобігання емоційному вигоранню. Командна взаємодія, організація спільних заходів і колективні обговорення, які сприяють поглибленню довіри, підвищенню рівня взаємоповаги й забезпеченню психологічного комфорту, допомагають не лише зберегти продуктивність, а й підсилити командний дух у складні періоди [7].

Лідери, що діють на різних рівнях управлінської ієрархії в межах організації, відіграють вирішальну роль у формуванні стратегічної єдності цілей і напрямів розвитку, одночасно забезпечуючи створення сприятливих умов для активного залучення працівників до процесів досягнення визначених завдань. У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває *концепція розподіленого лідерства*, коли кожен керівник певного процесу в межах своїх функціональних обов'язків бере на себе часткову відповідальність за ефективне функціонування системи менеджменту організації, що, зі свого боку, може бути відображено у його ключових показниках ефективності (КПІ). Отже, кількість лідерів у межах організації може варіюватися залежно від її масштабів, організаційної структури та складності процесів, що функціонують у ній.

Сучасні реалії диктують нові очікування до вищого керівництва, яке має демонструвати не лише формальний контроль, а й безпосередню особисту активність, підвищений рівень відповідальності та глибоку залученість до всіх аспектів управління у публічній сфері. При цьому одним із пріоритетних завдань лідера стає необхідність надихати своїм прикладом особистої зацікавленості та мотивувати співробітників до сумлінного виконання своїх завдань.

Важливо підкреслити, що відсутність бачення майбутнього в першій особі організації, а також щирої зацікавленості у його досягненні, стає серйозною перешкодою на шляху побудови результативної системи управління. Натомість демонстрація відданості цінностям організації дозволяє керівнику стати взірцем для підлеглих, що, зі свого боку, сприяє їх активному залученню до процесів вдосконалення організації та реалізації її стратегічних пріоритетів.

Водночас керівники середньої та нижчої управлінських ланок виступають своєрідними «провідниками» ключових цінностей і орієнтирів, закладених вищим

керівництвом, у рамках повсякденної роботи колективу. При цьому слід враховувати, що якщо менеджер певного підрозділу демонструє іронічне або саркастичне ставлення до сформульованих вищим керівництвом цілей, то його підлеглі, спостерігаючи та відтворюючи відповідну модель поведінки, будуть схильні до формування аналогічних поглядів і переконань, що, безумовно, може негативно вплинути на ефективність запроваджених механізмів управління [15].

**Висновки.** Результативне лідерство в публічній сфері ґрунтується на стратегічному мисленні, здатності формулювати цілі та створювати механізми їх реалізації. Лідери, що демонструють інноваційність і прозорість, сприяють розвитку суспільства, підвищенню ефективності управління та зміцненню довіри громадян до влади. Комунікаційні навички є ключовими для діалогу між владою та суспільством, підтримуючи довіру й активність громадян у реалізації важливих ініціатив. Етичність і підзвітність залишаються основами управління, хоча їх впровадження потребує подолання бюрократичних і корупційних бар'єрів. Компетентність лідерів забезпечує стратегічний розвиток і

довіру суспільства, а мотивація та розвиток команди формують культуру співпраці й ефективності. Розподілене лідерство дає змогу керівникам на різних рівнях брати відповідальність, інтегруючи індивідуальні досягнення в загальну стратегію розвитку організації.

Використання кожного із зазначених елементів, безумовно, сприяє покращенню ефективності лідерства в публічній сфері, проте лише їх комплексне, взаємопов'язане та системне застосування дає змогу досягти найвищого рівня позитивного синергетичного ефекту, що посилює результативність управління. Ефективний лідер не лише зосереджується на вирішенні нагальних і поточних проблем, але й спрямовує свої зусилля на стратегічне планування та створення міцного фундаменту, який забезпечуватиме сталий розвиток громади, суспільства чи держави в довгостроковій перспективі. Отже, результати дослідження слугуватимуть основою для розробки практичних рекомендацій щодо покращення управлінських процесів, підвищення ефективності державних програм і створення інноваційних підходів до розвитку лідерства в умовах сучасних викликів та реформ.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Адізес І. Ідеальний керівник: Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу: Нова парадигма менеджменту / пер. з англ. С. Опацької. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. 266 с.
2. Weber M. Economy and society. URL: <http://burawoy.berkeley.edu/Reader.102/Weber.Bureaucracy.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Heifetz R.A. Leadership Without Easy Answers. URL: [https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz\\_1994\\_Leadership+without+Easy+Answers\\_Full+Text.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz_1994_Leadership+without+Easy+Answers_Full+Text.pdf) (дата звернення: 21.09.2024).
4. Kotter J.P. Leading Change. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (дата звернення: 21.09.2024).
5. MacGregor Burns J. Leadership. URL: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/1up> (дата звернення: 21.09.2024).
6. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
7. Hameduddin T., Engbers T. Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. 2022. Volume 25. P. 86–119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150> (дата звернення: 21.09.2024).
8. The Benefits of Strategic Thinking for Effective Leadership. *FasterCapital*: вебсайт. URL: <https://fastercapital.com/topics/the-benefits-of-strategic-thinking-for-effective-leadership.html> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Key leadership communication skills and how to improve them. *GETMARLEE*: вебсайт. URL: <https://getmarlee.com/blog/leadership-communication-skills> (дата звернення: 17.09.2024).
10. Chapter 8: Ethics and Accountability in Public Administration. *MANIFOLD*: вебсайт. URL: <https://manifold.open.umn.edu/read/chapter-8-ethics-and-accountability-in-public-administration/section/02dae323-045d-41b2-9923-52469b2e40a4> (дата звернення: 19.09.2024).
11. 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success. *AIHR*: вебсайт. URL: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> (дата звернення: 15.09.2024).
12. How and when community-oriented-corporate social responsibility affects employee societal behavior: A moderated-mediated model. *HELIYON*: вебсайт. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20097> (дата звернення: 23.09.2024).



13. Maximising teamwork and collaboration. *ADMINCONTROL*: вебсайт. URL: <https://admincontrol.com/leaders-guide-workplace-collaboration/> (дата звернення: 23.09.2024).
14. Каруца Н., Ustun Yu. Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. 2018. Volume 41. P. 548–561. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819> (дата звернення: 25.09.2024).
15. Distributed Leadership: Definition and Key Concepts. *INDEED*: вебсайт. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distributed-leadership> (дата звернення: 26.09.2024).

## REFERENCES:

1. Adizes I. (2006). Idealniy kerivnyk: Chomu vy ne mozhetе staty nym, i shcho robyty z ciogo ptyvodu: Nova paradygma menedzhmentu [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It: A New Paradigm for Management] / per. z angl. S. Opacka. Kyiv: Vydavnychiy dim “Kyievo-Mohylianska academia”. 226 p. [in Ukrainian].
2. Weber M. (1978). Economy and society. URL: <http://burawoy.berkeley.edu/Reader.102/Weber.Bureaucracy.pdf> (date of access 21.09.2024) [in English].
3. Heifetz R.A. (1994). Leadership Without Easy Answers. URL: [https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz\\_1994\\_Leadership+without+Easy+Answers\\_Full+Text.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/66a2b58f4003c9086cc4117d/1721939345918/Heifetz_1994_Leadership+without+Easy+Answers_Full+Text.pdf) (date of access 21.09.2024) [in English].
4. Kotter J.P. (2012). Leading Change. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf> (date of access 21.09.2024) [in English].
5. MacGregor Burns J. (1978). Leadership. URL: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n5/mode/1up> (date of access 21.09.2024) [in English].
6. Bizo Лю, Ibragimova I., Kikot O., Baran Y., Fedoriv T. (2012). Rozvytok liderstva [Leadership development]. I. Ibragimova (Ed.). Kyiv: Proiekt “Reforma upravlinnia personalom na derzhavniy sluzhbi v Ukraini”. 400 p. [in Ukrainian].
7. Hameduddin T., Engbers T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. Volume 25. P. 86–119. DOI: <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150> (date of access 21.09.2024) [in English].
8. The Benefits of Strategic Thinking for Effective Leadership (2024). URL: <https://fastercapital.com/topics/the-benefits-of-strategic-thinking-for-effective-leadership.html> (date of access 21.09.2024) [in English].
9. Key leadership communication skills and how to improve them (2024). URL: <https://getmarlee.com/blog/leadership-communication-skills> (date of access 17.09.2024) [in English].
10. Chapter 8: Ethics and Accountability in Public Administration (2024). URL: <https://manifold.open.umn.edu/read/chapter-8-ethics-and-accountability-in-public-administration/section/02dae323-045d-41b2-9923-52469b2e40a4> (date of access 19.09.2024) [in English].
11. 18 Key Leadership Competencies for 2025 Success (2024). URL: <https://www.aihr.com/blog/leadership-competencies/> (date of access 15.09.2024) [in English].
12. How and when community-oriented-corporate social responsibility affects employee societal behavior: A moderated-mediated model (2023). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20097> (date of access 23.09.2024) [in English].
13. Maximising teamwork and collaboration (2024). URL: <https://admincontrol.com/leaders-guide-workplace-collaboration/> (date of access 23.09.2024) [in English].
14. Каруца Н., Ustun Yu. (2018). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*. Volume 41. P. 548–561. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1280819> (date of access 25.09.2024) [in English].
15. Distributed Leadership: Definition and Key Concepts (2024). URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/distributed-leadership> (date of access 26.09.2024) [in English].