

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) *Вороніна Ю.Є.*
(ініціали та прізвище)
«16» __ червня 2026 _ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) *Плотніченко С.Р.*
(ініціали та прізвище)
«16» __ червня _ 2026 _ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ»*

Здобувач вищої освіти: _____

(підпис)

Багіров Костянтин Сергійович

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____

(підпис)

к. держ. упр., доцент Заїка О.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

(підпис) *Вороніна Ю.Є.*
(ініціали та прізвище)
«19» __ вересня 2025 __ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

(підпис) *Плотніченко С.Р.*
(ініціали та прізвище)
«19» __ вересня __ 2025 __ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

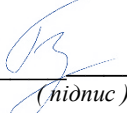
на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувача вищої освіти
Багірова Костянтина Сергійовича

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:
«Моделі поведінки керівників у процесі управління персоналом на публічній службі»
науковий керівник роботи Заїка Олена Вікторівна к.н.держ.упр., доцент
затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-с
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 12 червня 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.
4. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1 Теоретико-методологічні основи моделей поведінки керівників у публічному управлінні; Розділ 2 Напрями удосконалення моделей поведінки керівників у публічній службі.
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	24.09.2025	
2	Розділ 1 Теоретико-методологічні основи моделей поведінки керівників у публічному управлінні	04.03.2026	
3	Розділ 2 Напрями удосконалення моделей поведінки керівників у публічній службі	22.05.2026	
4	Перевірка на плагіат	06.06.2026	
5	Попередній захист роботи на кафедрі	16.06.2026	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

К.С.Багіров
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи


(підпис)

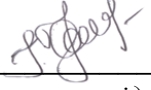
О.В.Заїка
(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «16»
червня 2026 року**
до захисту допущено

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

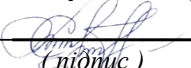
2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування


(підпис)

С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО
(ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	6
1.1. Сутність та особливості управлінської поведінки керівника в умовах війни.....	6
1.2. Основні теоретичні моделі поведінки керівників та фактори, що впливають на формування управлінської поведінки керівника в публічному секторі.....	12
1.3. Сучасні підходи до керівництва персоналом у публічній службі: можливості та проблеми реалізації.....	19
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	31
2.1. Особливості реалізації управлінських моделей у державних установах....	31
2.2. Впровадження сучасних управлінських підходів їх вплив на розвиток управлінських компетентностей керівників публічної служби.....	43
2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської поведінки керівників у формуванні ефективної організаційної культури в державних установах.....	52
Висновки до розділу 2.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена сучасними трансформаційними процесами у системі публічного управління України, що супроводжуються реформуванням державної служби, цифровізацією управлінських процесів, євроінтеграційними змінами та функціонуванням державних інституцій в умовах воєнного стану. У таких умовах особливого значення набуває проблема формування ефективних моделей поведінки керівників у публічному секторі, оскільки саме управлінська поведінка визначає якість прийняття управлінських рішень, рівень організаційної ефективності, мотивацію персоналу та здатність органів влади забезпечувати реалізацію суспільних інтересів. Необхідність дослідження цієї проблематики обумовлюється також реалізацією Стратегії реформування державного управління України, впровадженням принципів належного врядування (good governance), розвитком людиноцентричного підходу у публічному управлінні та модернізацією системи державної служби відповідно до європейських стандартів.

Проблематика управлінської поведінки керівників досліджувалася у працях вітчизняних і зарубіжних науковців у галузі менеджменту, державного управління, організаційної психології та лідерства. Значний внесок у розвиток теорії управлінської поведінки зробили Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, К. Левін, П. Герсі, К. Бланшар та інші дослідники. У сучасній науковій літературі значна увага приділяється проблемам трансформаційного лідерства, ситуаційного управління, розвитку управлінських компетентностей та формування ефективної організаційної культури у сфері публічної служби. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації моделей управлінської поведінки керівників до умов кризового управління, цифрової трансформації та функціонування системи публічної служби в умовах воєнного стану, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад моделей поведінки керівників у публічному управлінні та визначення напрямів підвищення ефективності управлінської поведінки у сфері публічної служби.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність управлінської поведінки керівника та основні підходи до її трактування у науковій літературі;
- визначити особливості управління персоналом у сфері публічної служби;
- охарактеризувати основні теоретичні моделі поведінки керівників у публічному управлінні;
- проаналізувати фактори, що впливають на формування управлінської поведінки керівника в публічному секторі;
- дослідити особливості реалізації управлінських моделей у державних установах;
- визначити переваги та недоліки різних моделей поведінки керівників у публічному секторі;
- обґрунтувати напрями удосконалення моделей поведінки керівників у публічній службі;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської поведінки керівників у системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність керівників у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є моделі управлінської поведінки керівників у системі публічної служби та механізми їх удосконалення в сучасних умовах.

Методами дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: метод аналізу та синтезу – для дослідження сутності управлінської поведінки керівників; системний метод – для визначення взаємозв'язку між моделями управління та ефективністю діяльності органів влади; порівняльний метод – для характеристики різних моделей поведінки керівників; структурно-функціональний метод – для аналізу особливостей реалізації управлінських моделей у публічному секторі; узагальнення – для формування висновків і

практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської поведінки керівників у сфері публічної служби.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в узагальненні наукових підходів до дослідження моделей поведінки керівників у публічному управлінні та визначенні факторів, що впливають на формування управлінської поведінки в сучасних умовах. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання сформульованих рекомендацій для вдосконалення управлінської діяльності керівників органів державної влади та місцевого самоврядування, розвитку управлінських компетентностей, формування ефективної організаційної культури та підвищення результативності функціонування системи публічної служби.

Інформаційну базу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері державного управління, менеджменту, організаційної психології та лідерства, нормативно-правові акти України, стратегічні документи щодо реформування державного управління, матеріали офіційних сайтів органів державної влади, аналітичні звіти та наукові публікації з проблематики публічного управління.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та особливості управлінської поведінки керівника в умовах війни

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління особливої актуальності набуває проблема формування ефективної управлінської поведінки керівників органів державної влади та місцевого самоврядування. Динамічність суспільних процесів, необхідність оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища, підвищення вимог до прозорості, підзвітності та результативності діяльності органів публічної влади обумовлюють потребу у переосмисленні ролі керівника як суб'єкта управлінської діяльності. У цьому контексті управлінська поведінка виступає не лише як інструмент реалізації владних повноважень, а й як визначальний чинник ефективності функціонування всієї системи публічного управління [2, с.10].

У науковій літературі поняття «управлінська поведінка керівника» розглядається крізь призму різних наукових підходів – психологічного, соціологічного, управлінського, поведінкового та компетентнісного. Така багатовимірність пояснюється складністю самого феномену управлінської поведінки, яка поєднує особистісні характеристики керівника, його професійні компетентності, стиль управління, мотиваційні установки, комунікативні навички та способи прийняття управлінських рішень.

У широкому розумінні управлінська поведінка трактується як система дій, вчинків, реакцій та способів взаємодії керівника, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом впливу на підлеглих, організаційні процеси та зовнішнє середовище. Водночас у вузькому значенні управлінська поведінка визначається

як сукупність конкретних моделей поведінки, що реалізуються керівником у процесі виконання управлінських функцій [14].

Значний внесок у розвиток теорії управлінської поведінки здійснили представники класичної школи менеджменту. Так, Фредерік Тейлор розглядав управління через призму раціональної організації праці та функціонального розподілу обов'язків, акцентуючи увагу на необхідності формування дисциплінованої поведінки керівника, орієнтованої на контроль та ефективність. Анрі Файоль визначав управління як універсальний процес, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль, підкреслюючи значення адміністративної компетентності керівника.

Подальший розвиток досліджень управлінської поведінки пов'язаний із формуванням поведінкової школи управління, представники якої зосередили увагу на людському факторі в організації. Зокрема, Елтон Мейо довів, що ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в колективі, міжособистісних відносин та рівня мотивації працівників. У межах цього підходу управлінська поведінка керівника розглядається як форма соціальної взаємодії, що визначає характер комунікації, ступінь довіри та рівень організаційної згуртованості [15].

Важливе значення для дослідження моделей управлінської поведінки мають праці представників теорії людських відносин та організаційної психології. Дуглас Мак-Грегор у своїх концепціях «Теорії Х» і «Теорії Y» обґрунтував залежність стилю управління від уявлень керівника про природу людини. Відповідно до «Теорії Х» керівник орієнтується на авторитарну модель поведінки, засновану на контролі та примусі, тоді як «Теорія Y» передбачає демократичний стиль управління, делегування повноважень та розвиток ініціативності працівників.

Суттєвий вплив на формування сучасних підходів до управлінської поведінки справили концепції лідерства. У межах теорії лідерських якостей акцент робиться на особистісних рисах керівника, тоді як поведінкові теорії розглядають ефективність управління через аналіз конкретних моделей

поведінки. Ситуаційний підхід, представлений у працях Пол Герсі та Кеннет Бланшар, доводить, що управлінська поведінка повинна адаптуватися до конкретних умов діяльності, рівня професійної зрілості персоналу та специфіки організаційного середовища [3, с.286].

У сучасній науковій думці управлінська поведінка керівника дедалі частіше розглядається у контексті компетентнісного підходу. У цьому випадку вона визначається як інтегрована система професійних, комунікативних, етичних та емоційно-вольових характеристик, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. Особливого значення набувають такі компетентності, як стратегічне мислення, емоційний інтелект, здатність до командної взаємодії, кризового управління та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

У сфері публічного управління управлінська поведінка має низку специфічних особливостей, зумовлених публічним характером влади та необхідністю забезпечення суспільних інтересів. На відміну від приватного сектору, діяльність керівника в органах публічної влади характеризується високим рівнем нормативної регламентації, політичної відповідальності та соціальної значущості управлінських рішень. У зв'язку з цим управлінська поведінка керівника у публічному управлінні повинна ґрунтуватися на принципах законності, відкритості, доброчесності, професіоналізму та служіння суспільству [9].

Сучасні дослідники також акцентують увагу на необхідності переходу від адміністративно-командних моделей поведінки до партнерських та сервісно-орієнтованих підходів у публічному управлінні. Це пов'язано із розвитком концепції «належного врядування» (good governance), яка передбачає активну взаємодію влади, громадянського суспільства та бізнесу у процесі прийняття управлінських рішень. У таких умовах ефективна управлінська поведінка керівника повинна базуватися на комунікаційній відкритості, здатності до діалогу, залученні громадськості та формуванні довіри до органів влади.

Таким чином, аналіз наукової літератури свідчить, що управлінська поведінка керівника є складним багатокомпонентним явищем, яке поєднує професійні, психологічні, соціальні та етичні аспекти управлінської діяльності. Її сутність полягає у системі дій та моделей взаємодії керівника, спрямованих на досягнення цілей організації та забезпечення ефективного функціонування управлінської системи. У сфері публічного управління управлінська поведінка набуває особливої значущості, оскільки безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до влади, ефективність реалізації державної політики та якість надання публічних послуг [12].

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління України, суттєво трансформувавши підходи до організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом у сфері публічної служби, оскільки саме кадровий потенціал є ключовим ресурсом забезпечення стійкості державного управління, безперервності надання публічних послуг та реалізації державної політики в кризових умовах.

Управління персоналом у сфері публічної служби в умовах війни характеризується високим рівнем складності, невизначеності та динамічності. Воєнні дії зумовлюють необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, адаптації організаційних структур до нових викликів, забезпечення безпеки працівників та підтримання ефективності функціонування державних інституцій. У таких умовах кадрове управління перестає бути виключно адміністративною функцією та набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки та стабільності державного управління [12].

Однією з ключових особливостей управління персоналом у період війни є необхідність забезпечення безперервності діяльності органів публічної влади в умовах фізичних загроз, переміщення працівників та руйнування інфраструктури. Значна кількість державних службовців була змушена змінити місце проживання, працювати дистанційно або виконувати службові обов'язки в

умовах підвищеного ризику. Це обумовило активне впровадження цифрових технологій, дистанційних форм організації праці та електронного документообігу у діяльність органів державної влади.

Важливим аспектом кадрового управління в умовах війни є проблема кадрового дефіциту. Мобілізація значної частини працездатного населення, міграційні процеси, психологічне виснаження та зростання професійного навантаження призвели до суттєвого скорочення кадрового потенціалу публічної служби. У зв'язку з цим особливого значення набувають механізми кадрового резерву, перерозподілу функціональних обов'язків, професійної мобільності працівників та залучення нових фахівців до системи публічного управління [1].

У сучасних умовах управління персоналом у сфері публічної служби повинно базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та кризової стійкості. Керівники органів влади змушені оперативно змінювати управлінські підходи відповідно до безпекової ситуації, забезпечувати швидке прийняття рішень та координацію дій персоналу в умовах постійної невизначеності. Це зумовлює підвищення ролі ситуаційного управління, антикризового менеджменту та стратегічного планування людських ресурсів.

Особливого значення в умовах війни набуває психологічний аспект управління персоналом. Працівники публічної служби функціонують в умовах постійного стресу, емоційного напруження, загрози життю та професійного вигорання. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань кадрового менеджменту стає забезпечення психологічної підтримки персоналу, формування сприятливого морально-психологічного клімату та збереження мотивації працівників. Ефективне управління персоналом у кризових умовах передбачає розвиток емоційного інтелекту керівників, їх здатності до емпатії, комунікації та підтримки підлеглих [25, с.393].

Війна також суттєво вплинула на зміст професійних компетентностей державних службовців. Поряд із традиційними професійними знаннями дедалі більшого значення набувають навички кризового управління, цифрової грамотності, стресостійкості, командної взаємодії та здатності працювати в

умовах швидких змін. Це обумовлює необхідність модернізації системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників публічної служби відповідно до нових викликів воєнного часу.

Суттєвою особливістю кадрового управління у сфері публічної служби в умовах війни є посилення ролі лідерства. Керівник органу публічної влади повинен не лише забезпечувати виконання управлінських функцій, а й виступати моральним лідером, здатним консолідувати колектив, підтримувати дисципліну та формувати атмосферу довіри. В умовах кризових ситуацій ефективність діяльності організації значною мірою залежить від здатності керівника швидко приймати рішення, брати відповідальність та забезпечувати координацію дій персоналу [28, с.189].

Крім того, воєнний стан актуалізував проблему забезпечення етичних стандартів діяльності публічних службовців. Високий рівень суспільної відповідальності органів влади потребує дотримання принципів доброчесності, прозорості, законності та професійної етики навіть в умовах надзвичайних обставин. Управління персоналом у публічній службі має бути спрямоване на формування високої організаційної культури, запобігання корупційним ризикам та підтримання довіри громадян до державних інституцій [4].

Однією з визначальних тенденцій сучасного кадрового управління є цифровізація управлінських процесів. Використання електронних платформ, систем дистанційної комунікації, автоматизованих кадрових сервісів та інформаційних технологій дозволяє забезпечувати безперервність функціонування органів влади навіть за умов обмеженого фізичного доступу до робочих місць. Цифрова трансформація кадрового менеджменту сприяє підвищенню оперативності управлінських рішень, оптимізації документообігу та ефективнішій координації діяльності персоналу.

Таким чином, управління персоналом у сфері публічної служби в умовах війни характеризується комплексністю, високим рівнем адаптивності та орієнтацією на забезпечення стійкості системи державного управління. Основними особливостями такого управління є необхідність швидкого

реагування на кризові виклики, забезпечення безперервності діяльності органів влади, підтримка психологічної стійкості персоналу, розвиток нових професійних компетентностей та впровадження сучасних цифрових технологій. Ефективне кадрове управління в умовах воєнного стану виступає важливою передумовою стабільності публічного управління, збереження інституційної спроможності держави та забезпечення суспільної довіри до органів влади.

1.2. Основні теоретичні моделі поведінки керівників та фактори, що впливають на формування управлінської поведінки керівника в публічному секторі

Управлінська поведінка керівника є одним із ключових чинників ефективності функціонування організації, оскільки саме стиль і модель поведінки визначають характер взаємодії між керівником та підлеглими, особливості прийняття управлінських рішень, рівень мотивації персоналу та загальний соціально-психологічний клімат у колективі. У науковій літературі сформовано значну кількість теоретичних моделей поведінки керівників, які відображають різні підходи до організації управлінської діяльності. Найбільш поширеними серед них є авторитарна, демократична, ліберальна, ситуаційна та трансформаційна моделі управлінської поведінки [5].

Перші системні дослідження стилів управління були здійснені представниками поведінкової школи менеджменту, які акцентували увагу на особливостях взаємодії керівника з підлеглими. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробив Курт Левін, який виокремив три базові стилі управлінської поведінки: авторитарний, демократичний та ліберальний. Саме ці моделі стали основою подальших досліджень управлінської поведінки у сфері менеджменту та публічного управління [36].

Авторитарна модель характеризується високим рівнем централізації влади, жорстким контролем та домінуванням керівника у процесі прийняття управлінських рішень. За такого стилю керівник одноосібно визначає напрями діяльності організації, встановлює правила поведінки та контролює їх виконання. Підлегли, як правило, мають обмежені можливості впливу на управлінські процеси та виконують переважно виконавчі функції.

Основними ознаками авторитарної моделі є:

- концентрація владних повноважень у руках керівника;
- директивний характер управлінських рішень;
- суворе дисциплінування та контроль;
- мінімальна участь персоналу в управлінні;
- орієнтація на швидке досягнення результату [41, с.143].

Перевагою авторитарної моделі є можливість оперативного прийняття рішень у кризових або надзвичайних ситуаціях, що особливо актуально в умовах воєнного стану чи високого рівня ризику. Водночас надмірна централізація управління може призводити до зниження ініціативності працівників, формування психологічної напруги в колективі та виникнення конфліктів.

У сфері публічного управління авторитарна модель часто застосовується в умовах надзвичайних ситуацій, коли необхідні швидка координація дій та жорстка дисципліна. Проте її тривале використання може негативно впливати на рівень довіри персоналу та ефективність командної взаємодії [45].

Демократична модель ґрунтується на принципах партнерства, колегіальності та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Керівник у межах цього підходу виступає не лише адміністратором, а й координатором спільної діяльності колективу, створюючи умови для професійної самореалізації працівників.

Основними характеристиками демократичної моделі є:

- делегування повноважень;
- колективне обговорення управлінських рішень;
- підтримка ініціативності персоналу;

- відкритість комунікації;
- орієнтація на мотивацію та розвиток працівників [1].

Перевагами демократичної моделі є формування позитивного соціально-психологічного клімату, підвищення рівня відповідальності працівників та розвиток організаційної культури. Такий стиль сприяє зміцненню довіри між керівником і підлеглими, а також стимулює інноваційність та командну взаємодію.

У публічному управлінні демократична модель є однією з найбільш ефективних у контексті реалізації принципів належного врядування, прозорості та участі громадськості у процесах управління. Водночас її недоліком може бути уповільнення процесу прийняття рішень у ситуаціях, що потребують негайного реагування [28].

Ліберальна модель (*laissez-faire*) передбачає мінімальне втручання керівника у діяльність підлеглих та значний рівень автономії працівників. Керівник у такій системі виконує переважно консультативну функцію, забезпечуючи загальну координацію діяльності організації.

Основними рисами ліберальної моделі є:

- високий рівень самостійності працівників;
- мінімальний контроль;
- делегування значної частини управлінських функцій;
- свобода у виборі методів виконання завдань;
- орієнтація на професійну відповідальність персоналу [27, с. 190].

Ліберальна модель може бути ефективною у високопрофесійних колективах, де працівники мають достатній рівень компетентності та внутрішньої мотивації. Водночас недостатній контроль з боку керівника може призводити до зниження дисципліни, неузгодженості дій та втрати управлінської керованості.

У сфері публічного управління ліберальний стиль використовується обмежено, оскільки діяльність органів влади передбачає високий рівень

відповідальності, нормативної регламентації та необхідність дотримання чітких процедур.

Ситуаційна модель управлінської поведінки сформувалася в межах ситуаційного підходу до менеджменту, відповідно до якого не існує універсального стилю управління, ефективного для всіх умов діяльності. Представники цього підходу – Пол Герсі та Кеннет Бланшар – обґрунтували необхідність адаптації поведінки керівника до конкретної ситуації, рівня професійної підготовки працівників та особливостей організаційного середовища [16].

Сутність ситуаційної моделі полягає у гнучкому поєднанні різних стилів управління залежно від:

- складності управлінських завдань;
- рівня компетентності персоналу;
- кризовості ситуації;
- ступеня мотивації працівників;
- зовнішніх умов функціонування організації.

Головною перевагою ситуаційного підходу є його адаптивність та здатність забезпечувати ефективність управління в умовах змінного середовища. Особливого значення ця модель набуває у сфері публічного управління, де керівники змушені функціонувати в умовах політичної нестабільності, кризових ситуацій та високого рівня суспільної відповідальності [11].

Однією з найбільш сучасних концепцій управлінської поведінки є трансформаційна модель лідерства. Її сутність полягає у здатності керівника формувати стратегічне бачення розвитку організації, надихати працівників на досягнення спільних цілей та стимулювати організаційні зміни.

Основними характеристиками трансформаційної моделі є:

- наявність стратегічного бачення;
- мотивація та натхнення персоналу;
- розвиток організаційної культури;
- підтримка інноваційності;

- орієнтація на професійний та особистісний розвиток працівників.

Трансформаційний керівник виступає не лише адміністратором, а й лідером змін, здатним формувати довіру, підтримувати командну взаємодію та забезпечувати адаптацію організації до нових викликів. У сучасних умовах ця модель набуває особливого значення для системи публічного управління, оскільки сприяє модернізації державних інституцій, підвищенню ефективності управлінських процесів та розвитку інноваційних підходів до управління [10].

Поряд із трансформаційним лідерством у науковій літературі також виокремлюють транзакційну модель поведінки, яка ґрунтується на системі формальних повноважень, контролю та стимулювання працівників через механізми винагороди і санкцій. На відміну від трансформаційного підходу, транзакційна модель орієнтована переважно на підтримання стабільності та забезпечення виконання встановлених завдань.

Таким чином, сучасна теорія управління розглядає управлінську поведінку керівника як багатовимірне явище, ефективність якого залежить від здатності адаптувати стиль управління до конкретних умов діяльності організації. Авторитарна, демократична, ліберальна, ситуаційна та трансформаційна моделі відображають різні підходи до організації управлінської діяльності та взаємодії з персоналом. У сфері публічного управління особливого значення набувають гнучкі та адаптивні моделі поведінки, що поєднують ефективність управління, дотримання демократичних принципів та здатність до реагування на сучасні суспільні виклики.

Управлінська поведінка керівника в публічному секторі є складним багатофакторним явищем, що формується під впливом сукупності інституційних, соціально-психологічних, професійних, організаційних та зовнішньосередовищних чинників. Вона визначає характер прийняття управлінських рішень, стиль взаємодії з підлеглими, рівень ефективності виконання функцій публічного управління та здатність органів державної влади забезпечувати реалізацію суспільних інтересів. У сучасних умовах трансформації системи державного управління особливого значення набуває

дослідження факторів, що детермінують поведінкові моделі керівників у сфері публічного адміністрування [19].

Одним із ключових факторів формування управлінської поведінки є інституційно-правове середовище функціонування органів публічної влади. Законодавчі норми, адміністративні регламенти, етичні кодекси державного службовця та механізми підзвітності визначають межі допустимої поведінки керівника, формують стандарти професійної діяльності та встановлюють вимоги до управлінських рішень. В умовах демократичного врядування управлінська поведінка керівника орієнтується на принципи законності, прозорості, відповідальності, доброчесності та служіння суспільству. Водночас нестабільність нормативно-правової бази, надмірна бюрократизація та суперечливість управлінських процедур можуть негативно впливати на ефективність управлінської діяльності, спричиняючи формалізацію поведінкових практик та зниження ініціативності керівників [21, с. 63].

Важливу роль у формуванні управлінської поведінки відіграють організаційні фактори. До них належать структура органу влади, система комунікацій, характер розподілу повноважень, рівень централізації управління, організаційна культура та стиль внутрішньої взаємодії. Організаційна культура визначає домінуючі цінності, норми поведінки та моделі професійної взаємодії в колективі. У разі переважання авторитарної культури керівники схильні до директивного стилю управління, концентрації влади та мінімізації участі працівників у прийнятті рішень. Натомість демократична організаційна культура сприяє розвитку партнерських відносин, командної роботи, делегування повноважень та підвищення мотивації персоналу.

Суттєвий вплив на управлінську поведінку здійснюють індивідуально-психологічні характеристики керівника. До них належать рівень професійної компетентності, управлінський досвід, лідерські якості, емоційний інтелект, комунікативні здібності, мотиваційна сфера та система особистісних цінностей. Особливого значення набуває здатність керівника до адаптації в умовах невизначеності, кризових ситуацій та постійних змін у сфері публічного

управління. Високий рівень емоційної стійкості та розвинені навички міжособистісної комунікації сприяють формуванню конструктивної управлінської поведінки, орієнтованої на ефективну взаємодію з колективом і громадськістю [30].

Професійна підготовка та безперервний розвиток керівника також є важливими чинниками формування його управлінської поведінки. Система професійного навчання державних службовців забезпечує розвиток управлінських компетентностей, стратегічного мислення, навичок прийняття рішень, управління персоналом та антикризового менеджменту. У сучасних умовах цифровізації публічного управління особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей керівників, здатності працювати з великими обсягами інформації, використовувати аналітичні інструменти та сучасні комунікаційні технології [37].

Значний вплив на управлінську поведінку мають соціальні та суспільно-політичні фактори. Публічний сектор функціонує в умовах постійної взаємодії з громадянським суспільством, засобами масової інформації, міжнародними інституціями та політичним середовищем. Рівень суспільної довіри до органів влади, політична стабільність, ступінь розвитку демократичних інститутів та громадського контролю безпосередньо впливають на стиль управління та поведінкові моделі керівників. У сучасних умовах керівник публічного сектору повинен не лише забезпечувати ефективність управлінських процесів, а й демонструвати відкритість, соціальну відповідальність та готовність до публічного діалогу [7].

Окрему групу факторів становлять зовнішньосередовищні виклики, зокрема економічні кризи, глобалізаційні процеси, цифрова трансформація, воєнні загрози та надзвичайні ситуації. В умовах воєнного стану та суспільної нестабільності управлінська поведінка керівника зазнає суттєвих змін, оскільки виникає необхідність швидкого прийняття рішень, підвищення рівня відповідальності, мобілізації ресурсів та забезпечення стійкості організаційних процесів. Такі умови сприяють розвитку адаптивного та антикризового стилю

управління, орієнтованого на оперативність, гнучкість і стратегічне прогнозування.

Водночас важливим фактором є морально-етичний компонент управлінської поведінки. Дотримання принципів професійної етики, доброчесності, неупередженості та справедливості визначає рівень легітимності управлінських рішень та довіри громадян до органів влади. Етична складова діяльності керівника особливо актуалізується в умовах реформування публічного управління та підвищення вимог до прозорості діяльності державних інституцій [8].

Таким чином, формування управлінської поведінки керівника в публічному секторі є результатом комплексного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. Ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від здатності керівника адаптувати власну поведінку до умов функціонування публічної служби, поєднувати професійні компетентності з етичними принципами та забезпечувати баланс між адміністративною ефективністю й суспільними потребами. У сучасних умовах модернізації системи публічного управління особливого значення набуває розвиток адаптивної, інноваційної та людиноорієнтованої управлінської поведінки керівників як передумови підвищення результативності діяльності органів державної влади.

1.3. Сучасні підходи до керівництва персоналом у публічній службі: можливості та проблеми реалізації

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується активним впровадженням нових управлінських підходів, орієнтованих на підвищення ефективності діяльності державних установ, забезпечення відкритості влади, розвиток цифровізації та формування людиноцентричної моделі державного управління. Трансформація суспільних відносин,

глобалізаційні процеси, інтеграція України до європейського управлінського простору, а також необхідність швидкого реагування на кризові виклики обумовлюють потребу у модернізації управлінської системи та перегляді традиційних моделей керівництва у сфері публічної служби [3].

У сучасній практиці державного управління дедалі більшого поширення набувають такі управлінські підходи, як трансформаційне лідерство, сервісне лідерство, проєктний менеджмент, agile-підходи, цифрове управління, управління за результатами, компетентнісний підхід до кадрової політики та моделі стратегічного менеджменту. Їх впровадження спрямоване на підвищення адаптивності державних інституцій, покращення якості публічних послуг, розвиток професійного потенціалу персоналу та посилення ефективності державного управління загалом [9].

Разом із тим процес застосування сучасних управлінських підходів у публічній службі супроводжується значною кількістю проблем, які мають як системний, так і організаційний характер. Однією з ключових проблем є збереження високого рівня бюрократизації державного управління. Традиційна система публічної служби історично формувалася на засадах жорсткої ієрархії, централізації управління, формалізації процедур та суворого нормативного регулювання. У таких умовах впровадження гнучких моделей управління часто стикається з опором адміністративної системи та інституційною інерцією.

Бюрократична культура державних установ нерідко орієнтована не на досягнення результату, а на дотримання процедур і формальних вимог. Це призводить до ситуації, коли інноваційні управлінські підходи впроваджуються формально, без реальної зміни організаційної культури та управлінської практики. У багатьох випадках модернізація обмежується декларативними змінами, тоді як реальні механізми управління залишаються незмінними [12, с. 178].

Суттєвою проблемою є також недостатній рівень розвитку управлінських компетентностей керівників публічної служби. Сучасні моделі управління вимагають від керівника не лише адміністративних знань, а й високого рівня

лідерських, комунікативних, аналітичних та цифрових компетентностей. Керівник повинен бути здатним працювати в умовах невизначеності, управляти змінами, формувати ефективну команду, підтримувати мотивацію персоналу та забезпечувати стратегічне бачення розвитку організації [17, с. 26].

Однак значна частина керівників державного сектору продовжує орієнтуватися на традиційні адміністративно-командні методи управління, що ускладнює реалізацію сучасних підходів. Причиною цього є як недостатній рівень професійної підготовки, так і відсутність системної підтримки розвитку управлінських компетентностей у межах державної кадрової політики.

Ще однією важливою проблемою є опір організаційним змінам з боку персоналу. Будь-яка трансформація управлінської системи супроводжується необхідністю зміни усталених моделей поведінки, перерозподілу повноважень, впровадження нових механізмів оцінювання результативності праці та адаптації до нових вимог професійної діяльності. У державних установах це часто викликає психологічний дискомфорт, побоювання втрати стабільності або посилення контролю, що формує негативне ставлення до реформ [25].

Особливо складним є впровадження сучасних підходів у середовищі, де домінує культура формального виконання завдань та низький рівень внутрішньої мотивації персоналу. За відсутності належної комунікації та підтримки зміни можуть сприйматися працівниками як додаткове навантаження, а не як інструмент професійного розвитку чи підвищення ефективності діяльності.

Серйозною перешкодою для модернізації публічного управління є недостатній рівень цифровізації державного сектору. Хоча останніми роками Україна демонструє значний прогрес у розвитку електронного урядування та цифрових сервісів, багато державних установ усе ще характеризуються застарілими механізмами документообігу, низьким рівнем автоматизації процесів та недостатнім технічним забезпеченням. Це обмежує можливості впровадження сучасних моделей цифрового управління та ускладнює процес прийняття управлінських рішень [49].

Крім технічних проблем, важливим викликом є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Значна частина державних службовців потребує додаткового навчання щодо використання цифрових інструментів, аналітичних систем, платформ електронної взаємодії та механізмів кібербезпеки. За відсутності системного підходу до цифрового розвитку персоналу ефективність цифрової трансформації державного сектору суттєво знижується.

Окрему проблему становить недосконалість кадрової політики у сфері публічної служби. Сучасні управлінські підходи передбачають формування професійної, мотивованої та компетентної команди, однак на практиці система управління персоналом у державному секторі часто залишається недостатньо гнучкою та ефективною. Серед основних проблем можна виділити формальний характер оцінювання персоналу, обмежені можливості професійного розвитку, недостатню мотивацію до самонавчання та низький рівень конкурентоспроможності державної служби на ринку праці [50].

Важливим стримуючим фактором є також політична залежність окремих управлінських процесів. Часті кадрові зміни, вплив політичної кон'юнктури на діяльність державних органів та нестабільність управлінських пріоритетів ускладнюють реалізацію довгострокових стратегій розвитку та впровадження сучасних моделей управління. У таких умовах керівники нерідко змушені орієнтуватися не на стратегічну ефективність, а на короткострокові політичні завдання.

Суттєвий вплив на проблеми впровадження сучасних управлінських підходів має також недостатній рівень організаційної культури у частині відкритості, довіри та внутрішньої комунікації. Багато державних установ характеризуються вертикальною моделлю взаємодії, за якої ініціативність працівників обмежується, а комунікація між керівництвом і персоналом має переважно формальний характер. Це ускладнює розвиток командної роботи, інноваційності та партнерських моделей управління [11].

Окремої уваги заслуговує проблема емоційного вигорання та психологічного навантаження працівників публічного сектору. Високий рівень

відповідальності, значне навантаження, обмежені ресурси, постійні зміни нормативної бази та необхідність працювати в умовах суспільного тиску негативно впливають на психологічний стан державних службовців. У таких умовах впровадження сучасних управлінських підходів без урахування факторів психологічної підтримки персоналу може призводити до зниження мотивації та професійної ефективності.

Особливої актуальності ця проблема набула в умовах війни. Воєнний стан суттєво ускладнив процес реформування системи публічного управління, оскільки значна частина державних органів працює в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації. Водночас саме війна стала каталізатором прискорення окремих реформ, зокрема цифровізації державних послуг, розвитку міжвідомчої координації та впровадження кризових моделей управління [10].

Воєнні умови також посилили потребу у розвитку адаптивного та трансформаційного лідерства. Керівники державних установ повинні демонструвати високий рівень стресостійкості, здатність підтримувати колективи у кризових ситуаціях та забезпечувати безперервність функціонування організацій навіть за умов невизначеності та ризику. Проте не всі керівники готові до таких викликів, що ще більше актуалізує проблему розвитку сучасних управлінських компетентностей у системі публічної служби.

Крім того, важливою проблемою є недостатній рівень фінансового та ресурсного забезпечення реформ. Впровадження сучасних управлінських технологій потребує інвестицій у цифрову інфраструктуру, професійне навчання персоналу, модернізацію управлінських процесів та створення систем підтримки організаційних змін. За умов обмежених бюджетних ресурсів державні установи часто не мають можливості забезпечити повноцінну реалізацію інноваційних управлінських підходів [46].

Таким чином, застосування сучасних управлінських підходів у публічній службі супроводжується комплексом взаємопов'язаних проблем організаційного, кадрового, технологічного та психологічного характеру. Серед основних

перешкод можна виокремити бюрократичну інерцію, недостатній рівень управлінських компетентностей, опір змінам, недосконалість кадрової політики, низький рівень цифровізації та вплив політичної нестабільності. Водночас сучасні виклики, зокрема війна, цифрова трансформація та європейська інтеграція, створюють передумови для переосмислення традиційних моделей державного управління та формування нової управлінської культури, заснованої на принципах адаптивності, професійності, відкритості та людиноцентризму

Від обраного стилю управління значною мірою залежить рівень залученості працівників до виконання службових обов'язків, їхня професійна ініціативність, готовність до організаційних змін та загальна ефективність роботи державної установи [1].

Мотивація персоналу у сфері публічної служби є складним багатокомпонентним явищем, яке охоплює систему внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до професійної діяльності та визначають рівень його зацікавленості у досягненні організаційних цілей. На відміну від приватного сектору, де важливу роль відіграють матеріальні стимули, у системі державного управління значний вплив мають нематеріальні фактори мотивації, зокрема суспільна значущість праці, можливість професійної самореалізації, стабільність зайнятості, соціальна відповідальність та визнання результатів діяльності.

Стиль керівництва безпосередньо впливає на формування мотиваційного середовища у колективі. Керівник визначає характер організаційної культури, систему внутрішніх комунікацій, рівень підтримки персоналу та умови професійного розвитку працівників. Від того, наскільки ефективно керівник здатний поєднувати адміністративні функції з лідерськими компетентностями, залежить рівень продуктивності персоналу та якість виконання державних функцій [5].

Одним із найбільш поширених стилів управління у публічному секторі є авторитарний стиль керівництва. Його характерними рисами є централізація влади, домінування директивних методів управління, жорсткий контроль за

виконанням завдань та обмежене залучення працівників до процесу прийняття рішень. У межах авторитарної моделі мотивація персоналу здебільшого базується на адміністративному впливі, дисциплінарному контролі та системі формальних вимог.

У короткостроковій перспективі авторитарний стиль може забезпечувати високий рівень організаційної дисципліни, оперативність виконання завдань та швидкість прийняття управлінських рішень. Особливо ефективним він є у кризових ситуаціях, умовах невизначеності або за необхідності швидкої мобілізації ресурсів. У сфері публічного управління авторитарний стиль часто застосовується в умовах надзвичайних ситуацій, воєнного стану чи реалізації стратегічно важливих державних рішень [12, с. 173].

Разом із тим тривале домінування авторитарного стилю негативно впливає на мотивацію персоналу. Постійний адміністративний тиск, відсутність можливостей для самостійного прийняття рішень та недостатній рівень довіри до працівників призводять до зниження професійної ініціативності, формування психологічного виснаження та емоційного вигорання. У таких умовах працівники часто виконують службові обов'язки формально, орієнтуючись не на досягнення результату, а на уникнення покарання чи критики з боку керівництва.

Крім того, авторитарний стиль управління може сприяти виникненню конфліктів у колективі, погіршенню внутрішніх комунікацій та формуванню атмосфери недовіри. У довгостроковій перспективі це негативно позначається на ефективності діяльності державної установи, обмежує інноваційний потенціал організації та ускладнює процес адаптації до змін [50].

На відміну від авторитарного стилю, демократичний стиль керівництва ґрунтується на принципах співпраці, партнерства та залучення персоналу до процесів управління. Демократичний керівник підтримує відкриті комунікації, враховує думку працівників, стимулює професійну ініціативу та створює умови для розвитку командної взаємодії.

Вплив демократичного стилю на мотивацію персоналу є переважно позитивним. Працівники, які мають можливість брати участь у прийнятті рішень,

відчувають більшу відповідальність за результати своєї діяльності та демонструють вищий рівень професійної залученості. В умовах демократичного управління формується сприятливий психологічний клімат, підвищується рівень довіри між керівником і персоналом, а також зміцнюється організаційна лояльність працівників.

Важливою перевагою демократичного стилю є стимулювання інноваційності та професійного розвитку персоналу. У системі публічного управління це має особливе значення, оскільки сучасні державні інституції потребують працівників, здатних адаптуватися до цифрових трансформацій, реформування адміністративних процесів та нових суспільних викликів.

Разом із тим демократичний стиль керівництва має певні обмеження. Процес колегіального прийняття рішень потребує значних часових ресурсів, що може знижувати оперативність управління. Крім того, за недостатнього рівня професійної зрілості персоналу надмірна демократизація управління іноді призводить до розмивання відповідальності та ускладнення організаційної координації [27].

Суттєвий вплив на мотивацію персоналу має трансформаційний стиль керівництва, який у сучасних умовах розглядається як один із найбільш ефективних для публічного сектору. Трансформаційний керівник здатний формувати спільне бачення розвитку організації, надихати працівників на досягнення стратегічних цілей та підтримувати атмосферу професійного розвитку й організаційних змін.

Основною особливістю трансформаційного стилю є орієнтація не лише на виконання адміністративних функцій, а й на розвиток людського потенціалу. Керівник виступає лідером, наставником і мотиватором, який сприяє формуванню високого рівня внутрішньої мотивації працівників. У таких умовах персонал сприймає свою діяльність не лише як виконання службових обов'язків, а як внесок у реалізацію суспільно важливих завдань.

Трансформаційний стиль сприяє розвитку ініціативності, творчого мислення, командної взаємодії та готовності до впровадження інновацій.

Працівники у таких організаціях демонструють вищий рівень задоволеності роботою, професійної самореалізації та організаційної відданості. У публічному секторі це позитивно впливає на якість надання адміністративних послуг, ефективність реалізації державних програм та загальний рівень функціонування державних установ [30].

Однак ефективність трансформаційного стилю значною мірою залежить від професійних та особистісних якостей керівника. Недостатній рівень лідерських компетентностей, емоційного інтелекту чи комунікативних навичок може знижувати результативність такого підходу. Крім того, у бюрократичних структурах державного сектору трансформаційне лідерство часто стикається з опором організаційної системи та консерватизмом адміністративного середовища.

Окремої уваги заслуговує сервісний стиль керівництва, який останніми роками набуває дедалі більшого поширення у сфері публічного управління. Його основою є орієнтація керівника на підтримку працівників, розвиток їхнього потенціалу та забезпечення комфортного професійного середовища. Сервісний керівник приділяє значну увагу етичності управління, психологічному благополуччю персоналу та розвитку культури взаємоповаги.

Вплив сервісного стилю на мотивацію персоналу є надзвичайно позитивним, оскільки працівники відчують підтримку з боку керівництва, мають можливість професійного розвитку та працюють у сприятливому психологічному середовищі. Такий стиль управління сприяє зниженню рівня емоційного вигорання, підвищенню рівня довіри у колективі та зміцненню організаційної культури [37].

Особливо актуальним сервісний стиль став в умовах війни та тривалого суспільного стресу. Керівники державних установ змушені враховувати психологічний стан працівників, підтримувати їхню емоційну стійкість та забезпечувати баланс між професійними вимогами й людськими потребами. У таких умовах емпатія, підтримка та здатність до ефективної комунікації стають важливими складовими управлінської ефективності.

Водночас надмірна орієнтація на комфорт персоналу може знижувати рівень дисципліни та ускладнювати прийняття жорстких управлінських рішень. Тому сервісний стиль є найбільш ефективним у поєднанні з чіткою системою організаційної відповідальності та стратегічного управління.

Слід також зазначити, що мотивація персоналу залежить не лише від стилю керівництва, а й від рівня професійної компетентності керівника, його особистого авторитету, етичної поведінки та здатності формувати довіру у колективі. У сфері публічної служби особливо важливими є справедливість управлінських рішень, прозорість кадрової політики, об'єктивність оцінювання результатів праці та забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку працівників [45].

В умовах сучасних реформ публічного управління особливого значення набуває необхідність формування нової управлінської культури, орієнтованої на розвиток людського потенціалу, підтримку професійної мотивації та забезпечення ефективної командної взаємодії.

Успішність функціонування державних інституцій дедалі більше залежить не від жорсткого адміністративного контролю, а від здатності керівника створювати середовище, у якому працівники будуть мотивовані до якісного виконання своїх обов'язків та досягнення стратегічних цілей організації [42].

Таким чином, стиль керівництва є одним із визначальних факторів мотивації та ефективності персоналу у сфері публічного управління. Авторитарний стиль забезпечує дисципліну та оперативність, але може негативно впливати на психологічний клімат і професійну ініціативність; демократичний стиль сприяє розвитку співпраці та залученості персоналу, хоча потребує більше часу для прийняття рішень; трансформаційний і сервісний стилі забезпечують високий рівень внутрішньої мотивації, професійного розвитку та організаційної лояльності працівників.

У сучасних умовах найбільш ефективним є гнучке поєднання різних стилів керівництва залежно від специфіки діяльності державної установи, рівня професійної підготовки персоналу та умов функціонування публічного сектору.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретичного дослідження сутності та особливостей управлінської поведінки керівника встановлено, що управлінська поведінка є складним багатокомпонентним явищем, яке поєднує професійні, психологічні, соціальні та етичні аспекти діяльності керівника. У сфері публічного управління вона виступає важливим чинником ефективності функціонування органів влади, визначає якість управлінських рішень, рівень довіри громадян до державних інституцій та результативність реалізації державної політики. Особливого значення управлінська поведінка набуває в умовах воєнного стану, коли керівники змушені діяти в умовах невизначеності, підвищеної відповідальності, кадрового дефіциту та необхідності забезпечення безперервності діяльності органів публічної влади.

Дослідження основних теоретичних моделей поведінки керівників дозволило встановити, що авторитарна, демократична, ліберальна, ситуаційна, трансформаційна та транзакційна моделі відображають різні підходи до організації управлінської діяльності та взаємодії з персоналом. Найбільш ефективними для сучасного публічного сектору є гнучкі моделі управління, які передбачають адаптацію стилю керівництва до конкретних умов функціонування організації. Визначено, що на формування управлінської поведінки керівника впливають інституційно-правові, організаційні, соціально-психологічні, професійні та зовнішньосередовищні фактори, серед яких особливу роль відіграють воєнні виклики, цифровізація та суспільні трансформації.

Аналіз сучасних підходів до керівництва персоналом у публічній службі засвідчив, що підвищення ефективності діяльності органів влади потребує переходу від традиційних адміністративно-командних методів до моделей управління, заснованих на принципах лідерства, партнерства, людиноцентризму та розвитку персоналу. Встановлено, що найбільш сприятливий вплив на мотивацію, залученість і професійну результативність працівників мають демократичний, трансформаційний та сервісний стилі керівництва. Разом із тим

процес впровадження сучасних управлінських підходів у публічній службі ускладнюється бюрократичною інерцією, недостатнім рівнем розвитку управлінських компетентностей, опором організаційним змінам, кадровими проблемами та обмеженими ресурсами.

Отже, в умовах війни та модернізації системи публічного управління особливої актуальності набуває формування адаптивної, гнучкої та людиноорієнтованої управлінської поведінки керівників. Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від здатності керівника поєднувати лідерські якості, професійні компетентності, етичні принципи та сучасні управлінські підходи для забезпечення стійкості організації, мотивації персоналу та досягнення стратегічних цілей публічного управління.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Особливості реалізації управлінських моделей у державних установах

Сучасний етап розвитку системи публічного управління характеризується трансформацією традиційних підходів до організації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Умови глобалізації, цифровізації, посилення суспільного контролю, необхідність забезпечення відкритості державного управління та зростання вимог громадян до якості публічних послуг обумовлюють необхідність переосмислення ролі керівника у державному секторі. У цьому контексті особливого значення набувають моделі поведінки керівників, які визначають характер управлінської взаємодії, способи прийняття рішень, рівень мотивації персоналу, ефективність організаційної діяльності та ступінь довіри суспільства до державних інституцій [3, с.286].

Поведінкова модель керівника у сфері публічної служби являє собою сукупність управлінських підходів, цінностей, стилів комунікації, способів реагування на професійні виклики та механізмів взаємодії з підлеглими, колегами й громадянами. Особливість державного управління полягає у тому, що діяльність керівника здійснюється в умовах жорсткого нормативно-правового регулювання, високого рівня відповідальності, багаторівневої бюрократичної структури та необхідності врахування суспільних інтересів. Саме тому управлінські моделі у державних установах мають специфічні риси, які відрізняють їх від моделей управління у приватному секторі.

Однією з ключових характеристик реалізації управлінських моделей у державних установах є домінування інституційного підходу до організації

управлінської діяльності. Державна служба традиційно функціонує на основі принципів ієрархічності, субординації, формалізації процедур та чіткого розподілу повноважень. У таких умовах поведінка керівника часто визначається не лише його особистими якостями, а й особливостями адміністративної системи, нормативними вимогами та організаційною культурою установи. Це формує специфічний тип управлінської поведінки, орієнтований на дотримання регламентів, забезпечення стабільності та контроль виконання завдань [12].

Традиційна бюрократична модель управління, заснована на концепції раціональної бюрократії Макса Вебера, тривалий час залишалася домінуючою у системі державного управління. Для цієї моделі характерними є централізація влади, чітка ієрархія, формалізація управлінських процесів, високий рівень регламентованості діяльності та переважання адміністративних методів управління. Керівник у межах такої моделі виконує насамперед функції контролю, координації та забезпечення виконання нормативно встановлених процедур. Основна увага приділяється дисципліні, дотриманню службових інструкцій та мінімізації ризиків порушення встановлених правил.

Водночас сучасні тенденції реформування публічного сектору свідчать про поступовий відхід від суто бюрократичної моделі управління та перехід до більш гнучких, адаптивних і людиноцентричних моделей керівництва. Значний вплив на трансформацію управлінської поведінки керівників у державних установах справила концепція New Public Management, яка передбачає впровадження елементів менеджменту приватного сектору у діяльність державних органів. У межах цієї концепції акцент переноситься з процесуального контролю на досягнення результатів, ефективність використання ресурсів, орієнтацію на потреби громадян та підвищення якості публічних послуг [42].

Реалізація нових управлінських моделей у державних установах супроводжується зміною ролі керівника. Якщо в умовах класичної бюрократичної системи керівник виступав переважно як адміністратор і контролер, то сучасний підхід передбачає формування лідерської моделі поведінки. Керівник публічної служби дедалі більше виконує функції

фасилітатора, наставника, комунікатора та організатора командної взаємодії. Це пов'язано з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, управління організаційними трансформаціями та забезпечення ефективної взаємодії між різними структурними підрозділами.

Особливе значення у практиці державного управління набуває трансформаційна модель лідерства. Її сутність полягає у здатності керівника формувати спільне бачення розвитку організації, мотивувати працівників до професійного зростання, стимулювати інноваційну діяльність та підтримувати позитивний психологічний клімат у колективі. Трансформаційний керівник орієнтований не лише на досягнення адміністративних результатів, а й на розвиток людського потенціалу, формування корпоративної культури та підвищення рівня залученості персоналу до процесів прийняття рішень [38].

У державних установах реалізація трансформаційної моделі стикається з низкою об'єктивних труднощів. Насамперед це пов'язано з інерційністю бюрократичної системи, високим рівнем формалізації управлінських процедур та недостатньою автономією керівників у прийнятті управлінських рішень. Крім того, процеси реформування державної служби часто супроводжуються кадровою нестабільністю, опором змінам та дефіцитом управлінських компетентностей. У таких умовах ефективність трансформаційного лідерства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки керівника, його емоційного інтелекту, комунікативних навичок та здатності адаптуватися до нових управлінських викликів.

Важливою особливістю реалізації управлінських моделей у державних установах є поєднання формального та неформального впливу керівника на колектив. Формальна влада визначається посадовими повноваженнями, нормативними документами та адміністративною структурою організації. Однак у практиці публічної служби значну роль відіграють також неформальні механізми впливу, які ґрунтуються на авторитеті керівника, його професійній компетентності, моральних якостях та здатності вибудовувати ефективну комунікацію з працівниками [12].

Сучасна практика державного управління демонструє зростання ролі комунікативної моделі поведінки керівника. Ефективна комунікація є необхідною умовою забезпечення прозорості діяльності державних органів, координації роботи структурних підрозділів, формування довіри громадян до влади та запобігання конфліктним ситуаціям. Керівник публічної служби повинен володіти навичками міжособистісної, організаційної та публічної комунікації, вміти вести переговори, працювати з кризовими ситуаціями та забезпечувати інформаційну відкритість установи.

Водночас у державних установах досить поширеною залишається авторитарна модель управлінської поведінки. Її використання часто обумовлене необхідністю швидкого прийняття рішень, високим рівнем відповідальності та жорсткою регламентацією діяльності. Авторитарний стиль характеризується централізацією влади, домінуванням директивних методів управління, мінімальним залученням працівників до процесу прийняття рішень та орієнтацією на адміністративний контроль. Попри певну ефективність у кризових умовах, тривале застосування такої моделі може призводити до зниження мотивації персоналу, формування психологічної напруги у колективі та обмеження інноваційної активності працівників [5].

Альтернативою авторитарному підходу є демократична модель управління, яка передбачає участь працівників у прийнятті рішень, розвиток горизонтальних комунікацій та підтримку командної взаємодії. У контексті сучасної публічної служби демократична модель набуває особливого значення, оскільки сприяє формуванню партнерських відносин між керівником і персоналом, підвищенню рівня відповідальності працівників та розвитку організаційної культури співпраці. Водночас реалізація демократичної моделі потребує високого рівня професійної зрілості персоналу, розвинених комунікативних навичок та готовності керівника делегувати частину управлінських повноважень.

Окремої уваги заслуговує сервісна модель лідерства (*servant leadership*), яка останніми роками набуває популярності у системі публічного управління. Відповідно до цієї концепції основним завданням керівника є служіння інтересам

колективу та суспільства, створення умов для професійного розвитку працівників і забезпечення максимальної ефективності командної роботи. Сервісне лідерство базується на принципах етичності, емпатії, довіри, соціальної відповідальності та підтримки персоналу. Для публічної служби така модель є особливо актуальною, оскільки вона відповідає принципам людиноцентризму, відкритості та орієнтації на потреби громадян [40, с.5].

Разом із тим процес впровадження сучасних моделей поведінки керівників у державних установах супроводжується низкою системних проблем. Однією з основних є невідповідність між новими управлінськими підходами та існуючою організаційною культурою державних органів. Бюрократична інерція, консерватизм адміністративної системи, недостатній рівень цифровізації та формальний характер багатьох управлінських процедур ускладнюють реалізацію інноваційних моделей керівництва. Крім того, важливим стримуючим фактором є недостатній рівень розвитку управлінських компетентностей керівників публічної служби.

Суттєвий вплив на моделі поведінки керівників у державних установах мають процеси цифрової трансформації публічного сектору. Впровадження електронного урядування, цифрових сервісів, автоматизованих систем управління та аналітичних платформ змінює характер управлінської діяльності та вимоги до професійних компетентностей керівників. У сучасних умовах ефективний керівник повинен не лише володіти адміністративними навичками, а й бути здатним працювати з цифровими технологіями, аналізувати великі масиви даних, забезпечувати інформаційну безпеку та організовувати дистанційну взаємодію персоналу [26].

Особливістю реалізації управлінських моделей у державних установах України є вплив процесів європейської інтеграції та реформування системи державного управління відповідно до європейських стандартів. У межах реформ особлива увага приділяється підвищенню професійності державної служби, розвитку лідерських компетентностей керівників, формуванню доброчесності та впровадженню сучасних принципів HR-менеджменту. Це сприяє поступовій

трансформації управлінської культури та переходу від адміністративно-командної системи до більш гнучких моделей управління.

Таким чином, особливості реалізації управлінських моделей у державних установах визначаються специфікою функціонування системи публічного управління, рівнем розвитку організаційної культури, характером адміністративних реформ та професійними компетентностями керівників. Сучасна практика публічної служби демонструє поступовий перехід від традиційних бюрократичних моделей до людиноцентричних, комунікативних та трансформаційних підходів до управління. Ефективність цього процесу залежить від здатності державних інституцій адаптуватися до сучасних викликів, забезпечувати розвиток управлінського потенціалу та формувати нову культуру лідерства у сфері публічного управління [24].

Ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від характеру управлінської поведінки керівників, які здійснюють організацію діяльності державних установ, координують роботу персоналу, приймають управлінські рішення та забезпечують реалізацію державної політики. У сучасних умовах трансформації державного сектору особливої актуальності набуває проблема вибору оптимальної моделі поведінки керівника, здатної забезпечити баланс між адміністративною ефективністю, демократичністю управління, гнучкістю організаційної системи та орієнтацією на потреби громадян.

У практиці публічного управління застосовуються різні моделі управлінської поведінки, кожна з яких має власні переваги, недоліки та специфіку реалізації. Вибір певної моделі залежить від характеру організації, рівня професійної підготовки персоналу, особливостей управлінської культури, зовнішнього середовища та стратегічних цілей установи. Водночас жодна модель не може вважатися універсальною, оскільки ефективність її застосування визначається конкретними умовами функціонування державної інституції.

Однією з найбільш поширених моделей управлінської поведінки у публічному секторі є авторитарна модель керівництва. Її сутність полягає у

концентрації влади в руках керівника, домінуванні директивних методів управління та жорсткому контролю за діяльністю підлеглих. Авторитарний керівник самостійно приймає ключові рішення, визначає способи виконання завдань і контролює результати діяльності персоналу.

Серед основних переваг авторитарної моделі слід виокремити високий рівень оперативності прийняття рішень, чіткість організації управлінських процесів та можливість швидкого реагування на кризові ситуації. У державному секторі це має особливе значення в умовах надзвичайних ситуацій, військових загроз, політичної нестабільності або необхідності реалізації термінових управлінських рішень. Авторитарний стиль забезпечує дисципліну, дозволяє уникати тривалих погоджувальних процедур та сприяє централізованому контролю за виконанням поставлених завдань [22].

Разом із тим авторитарна модель має суттєві недоліки. Насамперед вона обмежує ініціативність працівників, знижує рівень їхньої мотивації та формує залежність персоналу від керівника. Надмірна централізація влади часто призводить до виникнення психологічної напруги у колективі, погіршення внутрішніх комунікацій та зниження рівня довіри між працівниками й керівництвом. У довгостроковій перспективі така модель може негативно впливати на розвиток організаційної культури, перешкоджати впровадженню інновацій та формувати пасивну поведінку персоналу.

Особливо небезпечним для публічного сектору є ризик формування бюрократичного авторитаризму, за якого управлінська діяльність зосереджується виключно на дотриманні формальних процедур без урахування реальних потреб громадян та ефективності державних рішень. У таких умовах державна служба втрачає гнучкість, а процес прийняття рішень стає надмірно формалізованим.

Протилежністю авторитарного стилю є демократична модель поведінки керівника, яка ґрунтується на принципах колегіальності, участі працівників у прийнятті рішень та розвитку партнерських відносин у колективі. Демократичний керівник орієнтований на співпрацю з персоналом, підтримку

професійної ініціативи працівників та створення сприятливого психологічного клімату [18, с.130].

Перевагою демократичної моделі є підвищення рівня залученості працівників до управлінських процесів, формування відповідальності за результати роботи та стимулювання професійного розвитку персоналу. У публічному секторі така модель сприяє розвитку горизонтальних комунікацій, покращенню взаємодії між структурними підрозділами та формуванню культури відкритості. Працівники, які мають можливість брати участь у прийнятті рішень, зазвичай демонструють вищий рівень мотивації, лояльності до організації та готовності до впровадження інновацій [16].

Важливою перевагою демократичного стилю є також його відповідність сучасним принципам публічного управління, зокрема відкритості, прозорості, підзвітності та людиноцентризму. Такий підхід сприяє формуванню довіри до державних інституцій як з боку персоналу, так і з боку громадян.

Водночас демократична модель має певні недоліки. Передусім вона характеризується відносно повільним процесом прийняття рішень через необхідність проведення консультацій, обговорень та погодження позицій різних учасників управлінського процесу. У кризових ситуаціях або за умов обмеженого часу це може негативно впливати на ефективність діяльності установи. Крім того, надмірна демократизація управління іноді призводить до розмивання відповідальності, виникнення внутрішніх конфліктів та ускладнення координації діяльності персоналу.

У практиці державного управління також поширеною є ліберальна модель поведінки керівника, яка передбачає мінімальне втручання у діяльність підлеглих та високий рівень автономії працівників. Керівник у межах такої моделі виконує переважно координаційну та консультативну функції, надаючи працівникам значну свободу у виборі способів виконання завдань [16].

Перевагою ліберальної моделі є створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу працівників, стимулювання самостійності та підтримка інноваційної діяльності. У державних установах така модель може бути

ефективною у сфері аналітичної, наукової, експертної чи проєктної роботи, де результативність значною мірою залежить від професійної автономії персоналу.

Однак недоліком ліберального стилю є ризик втрати управлінського контролю, недостатня координація діяльності структурних підрозділів та зниження рівня дисципліни. За відсутності чітких механізмів контролю працівники можуть втрачати орієнтацію на стратегічні цілі організації, що негативно позначається на загальній ефективності державної установи. Крім того, така модель не завжди є ефективною у системі публічної служби, де значна частина процесів потребує чіткого нормативного регулювання та високого рівня відповідальності [39].

Суттєве значення у сучасному публічному секторі має трансформаційна модель лідерства. Вона базується на здатності керівника формувати спільне бачення розвитку організації, мотивувати працівників до професійного зростання та стимулювати організаційні зміни. Трансформаційний керівник виступає не лише адміністратором, а й лідером змін, який здатний формувати нову управлінську культуру.

Серед переваг трансформаційної моделі варто виділити високий рівень мотивації персоналу, підтримку інноваційності, розвиток командної роботи та формування позитивного психологічного клімату у колективі. У контексті реформування державного управління ця модель є особливо актуальною, оскільки дозволяє забезпечити адаптацію державних установ до нових соціально-економічних умов, цифрової трансформації та європейських стандартів публічного управління.

Трансформаційне лідерство сприяє підвищенню рівня довіри між керівником і працівниками, розвитку корпоративної культури та зміцненню організаційної ідентичності. Працівники у таких організаціях зазвичай демонструють більшу готовність до змін, активніше залучаються до процесів модернізації та мають вищий рівень професійної мотивації [27, с. 117].

Разом із тим реалізація трансформаційної моделі у державному секторі супроводжується низкою труднощів. Насамперед це пов'язано з консерватизмом

бюрократичної системи, високим рівнем формалізації управлінських процесів та обмеженими можливостями для швидких організаційних змін. Крім того, ефективність трансформаційного лідерства значною мірою залежить від особистісних якостей керівника, його професійного авторитету та рівня емоційного інтелекту. За відсутності належних лідерських компетентностей спроби реалізації такої моделі можуть мати формальний характер і не призводити до реальних змін.

Окреме місце серед сучасних моделей управлінської поведінки займає сервісна модель лідерства (*servant leadership*). Її основою є орієнтація керівника на потреби працівників і суспільства, розвиток людського потенціалу та забезпечення етичності управлінської діяльності. У межах цієї моделі керівник сприймає себе насамперед як особу, що служить колективу та громадянам [3, с.286].

Перевагами сервісного лідерства є формування високого рівня довіри у колективі, розвиток етичної організаційної культури, підтримка психологічного добробуту працівників та підвищення рівня громадської довіри до державних інституцій. Така модель особливо актуальна для сучасної публічної служби, оскільки відповідає принципам гуманізації державного управління та орієнтації на потреби людини.

Разом із тим сервісна модель має і певні обмеження. Надмірна орієнтація на інтереси персоналу іноді може знижувати рівень управлінської жорсткості та ускладнювати процес прийняття непопулярних, але необхідних рішень. Крім того, реалізація сервісного лідерства потребує високого рівня професійної зрілості керівника, сформованої етичної культури та сприятливого організаційного середовища.

У сучасному публічному секторі дедалі більшого поширення набуває ситуаційна модель управління, відповідно до якої ефективність поведінки керівника залежить від конкретних умов діяльності організації. Ситуаційний підхід передбачає гнучке поєднання різних стилів управління залежно від рівня

компетентності персоналу, характеру завдань, кризовості ситуації та стратегічних цілей установи [5].

Перевагою ситуаційної моделі є її адаптивність та можливість ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Керівник має змогу використовувати різні управлінські інструменти залежно від обставин, що підвищує загальну результативність діяльності державної установи. Водночас складність цієї моделі полягає у необхідності високого рівня професійної компетентності керівника, здатності швидко аналізувати ситуацію та обирати оптимальний стиль поведінки [38].

Таким чином, кожна модель поведінки керівника у публічному секторі має власні переваги та недоліки, які визначають специфіку її застосування у системі державного управління. Авторитарна модель забезпечує оперативність і контроль, але може обмежувати ініціативність персоналу; демократична модель сприяє розвитку співпраці та мотивації, однак потребує значних часових ресурсів; ліберальна модель стимулює творчість, проте може призводити до втрати координації; трансформаційне та сервісне лідерство орієнтовані на розвиток людського потенціалу й організаційних змін, але потребують високого рівня професійної та етичної зрілості керівника.

У сучасних умовах найбільш ефективним підходом для публічного сектору є поєднання різних моделей управлінської поведінки залежно від специфіки організації, стратегічних цілей та умов функціонування державної установи. Саме гнучкість управлінської поведінки, здатність адаптуватися до змін і орієнтація на потреби суспільства визначають ефективність сучасного керівника у сфері публічного управління.

Важливим чинником, який суттєво вплинув на трансформацію моделей поведінки керівників у публічному секторі України, стала повномасштабна війна. Воєнні умови докорінно змінили характер функціонування державних установ, підходи до організації управлінської діяльності, систему прийняття рішень та вимоги до професійних і особистісних компетентностей керівників. У кризових умовах особливої актуальності набули такі характеристики управлінської

поведінки, як оперативність, стресостійкість, адаптивність, здатність працювати в умовах невизначеності та забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій [44, с.44].

Війна значною мірою посилила роль авторитарних і централізованих моделей управління у сфері публічної служби. Необхідність швидкого реагування на безпекові загрози, координації дій між органами влади, оперативного прийняття рішень та мобілізації ресурсів сприяла посиленню вертикалі управління. У кризових умовах саме централізована модель дозволяє мінімізувати часові витрати на погодження рішень та забезпечити ефективне управління в надзвичайних ситуаціях. Водночас надмірна централізація може створювати ризики перевантаження управлінської системи, обмеження ініціативності працівників та зниження гнучкості державних інституцій.

Разом із тим воєнний стан продемонстрував важливість трансформаційного та сервісного лідерства у публічному секторі. Керівники державних установ змушені не лише забезпечувати виконання адміністративних функцій, а й підтримувати психологічну стійкість колективів, мотивувати працівників у складних умовах та формувати атмосферу довіри й взаємної підтримки. У багатьох державних органах саме емпатійна модель поведінки керівника стала одним із ключових факторів збереження ефективності командної роботи в умовах високого рівня стресу, емоційного виснаження та постійної загрози безпеці [2, с.286].

Крім того, війна суттєво прискорила процеси цифрової трансформації публічного сектору, що також вплинуло на моделі управлінської поведінки. Перехід до дистанційних форматів роботи, використання цифрових платформ для координації діяльності, автоматизація управлінських процесів та необхідність оперативного обміну інформацією підвищили значення цифрових компетентностей керівників. У сучасних умовах ефективний керівник державної установи повинен володіти не лише адміністративними навичками, а й здатністю організовувати роботу команд у гібридному форматі, підтримувати ефективні онлайн-комунікації та забезпечувати кібербезпеку управлінських процесів.

Суттєвим наслідком війни стало також зростання суспільних очікувань щодо етичності, прозорості та відповідальності діяльності державних службовців. В умовах національної кризи громадяни більш гостро реагують на прояви бюрократизму, неефективності чи формального ставлення до виконання службових обов'язків. Це обумовлює необхідність формування нової управлінської культури у публічному секторі, заснованої на принципах відповідальності, доброчесності, відкритості та орієнтації на потреби суспільства [47].

Таким чином, війна стала потужним каталізатором трансформації моделей поведінки керівників у системі публічного управління України. Воєнні виклики сприяли одночасному посиленню централізованих механізмів управління та зростанню значення людиноцентричних підходів до керівництва. У сучасних умовах ефективність керівника публічної служби визначається не лише його здатністю забезпечувати адміністративний контроль, а й умінням підтримувати персонал, швидко адаптуватися до кризових ситуацій та забезпечувати стійкість державних інституцій в умовах тривалої нестабільності.

2.2. Впровадження сучасних управлінських підходів їх вплив на розвиток управлінських компетентностей керівників публічної служби

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом від традиційних ієрархічно-бюрократичних моделей до більш гнучких, людиноцентричних та адаптивних управлінських підходів. Це зумовлено зростанням складності соціально-економічних систем, підвищенням рівня невизначеності середовища, а також необхідністю підвищення ефективності державних інституцій у відповідь на зростаючі очікування громадян щодо якості публічних послуг [1].

У цьому контексті особливого значення набувають такі управлінські підходи, як servant leadership (лідерство-служіння), agile-підхід в управлінні та coaching style (коучинговий стиль керівництва). Кожен із зазначених підходів відображає різні аспекти трансформації ролі керівника – від контролюючої функції до фасилітаційної, розвивальної та підтримувальної.

Згідно з сучасними дослідженнями у сфері організаційної поведінки, ефективність управління персоналом у публічному секторі все більше залежить не лише від формальних повноважень керівника, але й від його здатності формувати довіру, стимулювати залученість працівників, розвивати їхній потенціал та створювати середовище співучасті у прийнятті рішень.

Концепція servant leadership (лідерство-служіння), запропонована Р. Грінліфом, базується на ідеї, що головною функцією керівника є служіння потребам працівників та сприяння їхньому розвитку. У центрі цієї моделі перебуває не організаційна ієрархія, а людина як основна цінність управлінської системи [10, с. 195].

Ключовими характеристиками servant leadership є:

- емпатійність та орієнтація на потреби співробітників;
- розвиток потенціалу підлеглих;
- етичність управлінських рішень;
- побудова довірчих відносин;
- делегування повноважень і розширення автономії працівників.

У контексті публічної служби servant leadership набуває особливої актуальності, оскільки державні інституції традиційно характеризуються високим рівнем регламентації та формалізації процесів. Впровадження даного підходу дозволяє знизити рівень бюрократичної дистанції між керівником і персоналом, підвищити рівень залученості працівників та сприяти формуванню культури відповідальності [13].

Водночас практична імплементація servant leadership у державному секторі стикається з низкою обмежень, зокрема:

- жорсткою нормативно-правовою регламентацією діяльності;

- ієрархічною структурою органів влади;
- обмеженою автономією керівників середньої ланки;
- низьким рівнем управлінської гнучкості в окремих інституціях.

Таким чином, servant leadership у публічній службі може бути ефективним за умови поступової трансформації організаційної культури та підвищення рівня управлінської зрілості керівників.

Agile-управління виникло як підхід у сфері розробки програмного забезпечення, однак згодом було адаптовано до ширшого контексту організаційного управління. Його основою є принципи гнучкості, ітеративності, швидкого реагування на зміни та орієнтації на цінність для кінцевого користувача [15].

У публічному управлінні agile-підхід проявляється через:

- короткі цикли планування та реалізації завдань;
- постійний зворотний зв'язок від громадян і стейкхолдерів;
- міжфункціональну командну роботу;
- децентралізацію прийняття рішень;
- пріоритезацію результату над процесом.

Запровадження agile у державних організаціях дозволяє підвищити швидкість реагування на суспільні виклики та покращити якість адміністративних послуг. Зокрема, agile-підхід є особливо ефективним у проєктному управлінні державними реформами, цифровізації послуг та впровадженні інноваційних політик.

Разом із тим, існують суттєві бар'єри впровадження agile у публічній службі:

- домінування традиційної бюрократичної культури;
- жорстке бюджетне планування;
- обмежена можливість оперативного перерозподілу ресурсів;
- нормативні обмеження щодо змін у процесах.

Отже, agile в державному секторі доцільно розглядати не як повну заміну традиційних моделей, а як гібридний підхід, що інтегрується в існуючу систему управління [19, с.150].

Coaching style (коучинговий стиль управління) передбачає орієнтацію керівника на розвиток компетенцій працівників через постановку запитань, надання зворотного зв'язку та підтримку самостійного прийняття рішень.

Основними характеристиками коучингового стилю є:

- фокус на розвитку, а не контролі;
- використання відкритих запитань;
- підтримка рефлексії працівників;
- формування відповідальності за результат;
- довгострокова орієнтація на розвиток потенціалу.

У публічній службі коучинговий підхід сприяє підвищенню професійного рівня державних службовців, розвитку їхньої автономії та критичного мислення. Це особливо важливо в умовах реформування державного управління, коли від працівників вимагається не лише виконання інструкцій, але й здатність до аналізу, прийняття рішень та інноваційного мислення [17, с.20].

Коучинговий стиль також сприяє зниженню рівня професійного вигорання, оскільки працівники отримують більше контролю над своєю діяльністю та відчувають власну значущість у процесі досягнення організаційних цілей.

Обмеження впровадження coaching style у публічному секторі включають:

- недостатній рівень коучингових компетенцій у керівників;
- орієнтацію на адміністративний контроль;
- брак часу для індивідуальної роботи з персоналом;
- відсутність системної підтримки коучингових практик [16].

Порівняльний аналіз servant leadership, agile та coaching style дозволяє виділити їхні спільні та відмінні характеристики.

Спільні риси:

- орієнтація на людину як ключовий ресурс організації;
- підвищення рівня залученості персоналу;

- розвиток автономії працівників;
- зменшення директивності управління.

Відмінності:

- servant leadership фокусується на цінностях і служінні;
- agile орієнтований на процеси та швидкість змін;
- coaching style концентрується на розвитку індивідуальних компетенцій [6].

Таким чином, зазначені підходи є взаємодоповнюваними та можуть бути інтегровані в рамках єдиної моделі сучасного публічного управління.

Ефективне впровадження сучасних управлінських підходів потребує створення відповідних організаційних і культурних передумов. Серед ключових умов можна виділити:

- трансформацію організаційної культури у бік відкритості та довіри;
- розвиток управлінських компетентностей керівників;
- впровадження систем безперервного навчання персоналу;
- цифровізацію управлінських процесів;
- підвищення автономії державних службовців у межах їхніх повноважень;
- підтримку змін на рівні державної політики [7, с.16].

Важливим чинником є також наявність політичної волі до реформування системи державного управління та поступовий перехід від адміністративно-бюрократичної моделі до сервісно-орієнтованої держави.

Таким чином, сучасні управлінські підходи – servant leadership, agile та coaching style – становлять концептуальну основу трансформації публічного управління в умовах підвищеної складності та динамічності зовнішнього середовища. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку людського капіталу державної служби та формуванню більш гнучкої, адаптивної та сервісно орієнтованої системи державного управління.

Разом із тим, практична реалізація цих підходів потребує системних змін у структурі, культурі та нормативному регулюванні публічної служби, що робить процес трансформації довготривалим і багаторівневим [8].

У сучасній науковій літературі поняття управлінських компетентностей розглядається як інтегрована система знань, умінь, навичок, поведінкових моделей та особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання управлінських функцій. У контексті публічної служби компетентності керівника набувають особливої значущості, оскільки саме від рівня їх сформованості залежить якість реалізації державної політики, ефективність використання ресурсів та рівень довіри громадян до інституцій влади.

Компетентнісний підхід у публічному управлінні базується на переході від формального оцінювання посадових обов'язків до оцінювання реальної спроможності керівника досягати результатів у складному, багатофакторному середовищі. Відповідно, управлінські компетентності включають не лише професійні знання у сфері державного управління, але й соціальні, емоційні та стратегічні навички [13].

Узагальнюючи наукові підходи, можна виокремити такі ключові групи компетентностей керівників публічної служби:

- стратегічні компетентності (формування бачення, планування розвитку, управління змінами);
- організаційно-управлінські компетентності (координація процесів, прийняття рішень, управління ресурсами);
- комунікативні компетентності (ефективна взаємодія зі стейкхолдерами, ведення переговорів, публічна комунікація);
- лідерські компетентності (мотивація персоналу, формування команд, розвиток довіри);
- цифрові компетентності (використання інформаційних систем, data-driven управління);
- етичні та ціннісні компетентності (добročесність, прозорість, відповідальність).

У порівнянні з приватним сектором, управлінська діяльність у публічній службі має низку специфічних особливостей, які безпосередньо впливають на структуру необхідних компетентностей.

Насамперед, це високий рівень регуляторного контролю, політична детермінованість рішень, публічна відповідальність та орієнтація на суспільний інтерес, а не на прибуток.

У зв'язку з цим керівник публічної служби повинен володіти здатністю балансувати між:

- дотриманням нормативно-правових вимог;
- ефективністю управлінських рішень;
- соціальною справедливістю;
- політичною нейтральністю [4].

Особливого значення набуває компетентність управління в умовах невизначеності, оскільки державне управління дедалі частіше стикається з кризовими ситуаціями, швидкими змінами зовнішнього середовища та високою суспільною чутливістю до рішень влади.

Також важливою є компетентність міжсекторальної взаємодії, яка передбачає здатність керівників ефективно співпрацювати з громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними організаціями [50].

Розвиток управлінських компетентностей у публічній службі може здійснюватися через поєднання формального, неформального та інформального навчання. Сучасні дослідники виділяють кілька ключових підходів до розвитку компетентностей керівників:

1. Формальне навчання: включає традиційні освітні програми, курси підвищення кваліфікації, тренінги та сертифікаційні програми. У публічному секторі формальне навчання часто регулюється державними стандартами та є обов'язковою умовою професійного розвитку.

2. Неформальне навчання: передбачає участь у семінарах, воркшопах, конференціях, а також обмін досвідом між керівниками різних рівнів. Такий формат дозволяє адаптувати знання до реальних управлінських ситуацій.

3. Інформальне навчання: базується на самостійному розвитку, рефлексії, навчанні через досвід, наставництві та коучингу. Саме цей рівень є найбільш гнучким та ефективним у розвитку управлінських компетентностей, оскільки він

безпосередньо пов'язаний із практичною діяльністю керівника. У сучасних умовах особливу роль відіграє компетентнісне навчання на робочому місці (workplace learning), яке дозволяє інтегрувати розвиток навичок у щоденну управлінську практику [33].

Ефективний розвиток управлінських компетентностей керівників публічної служби потребує використання комплексного набору інструментів, серед яких:

- Коучинг і менторинг: коучинг сприяє розвитку рефлексивного мислення, самостійного прийняття рішень та усвідомлення власних управлінських патернів. Менторинг, у свою чергу, забезпечує передачу практичного досвіду від більш досвідчених керівників.
- 360-градусна оцінка: цей інструмент дозволяє отримати зворотний зв'язок від підлеглих, колег і керівництва, що сприяє більш об'єктивному розумінню рівня сформованості компетентностей.
- Індивідуальні плани розвитку (IDP): вони передбачають системне планування розвитку компетентностей з урахуванням як організаційних цілей, так і особистих професійних потреб керівника.
- Симуляційні методи та кейс-стаді: використання управлінських кейсів, моделювання кризових ситуацій та симуляцій дозволяє формувати практичні навички прийняття рішень у складних умовах.
- Цифрові платформи навчання: сучасні LMS-системи та онлайн-платформи забезпечують доступ до безперервного навчання, що є особливо важливим у контексті цифрової трансформації державного управління [39].

Попри наявність широкого спектра інструментів розвитку, існує низка системних бар'єрів, які обмежують ефективність цього процесу:

- домінування адміністративно-бюрократичної культури;
- недостатня мотивація до безперервного навчання;
- формальний характер оцінювання компетентностей;
- обмежене фінансування програм розвитку;
- перевантаженість керівників операційними завданнями;

- недостатній рівень впровадження індивідуалізованих програм розвитку.

Ці фактори призводять до того, що розвиток компетентностей часто має фрагментарний характер і не забезпечує системних змін у поведінці керівників.

Перспективний розвиток управлінських компетентностей у публічній службі пов'язаний із переходом до моделі безперервного професійного розвитку (continuous professional development), яка передбачає інтеграцію навчання у щоденну управлінську практику [42].

Ключовими напрямками вдосконалення є:

- впровадження персоналізованих траєкторій розвитку керівників;
- посилення ролі коучингових та менторських програм;
- розвиток компетентностей цифрового управління та data-driven підходів;
- інтеграція міжнародних практик управлінського навчання;
- створення культури навчання в організаціях публічного сектору.

Важливою умовою є також трансформація ролі держави як роботодавця – від контролюючої до розвивальної інституції, яка інвестує у людський капітал своїх працівників.

Отже, розвиток управлінських компетентностей керівників публічної служби є ключовим фактором підвищення ефективності державного управління. Сучасні підходи до розвитку компетентностей базуються на поєднанні формального, неформального та інформального навчання, використанні коучингових технологій, цифрових платформ та індивідуальних траєкторій розвитку.

Разом із тим, існуючі бар'єри організаційного та культурного характеру потребують системного подолання, що передбачає комплексну реформу підходів до управління людськими ресурсами в публічному секторі.

2.3. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської поведінки керівників у формуванні ефективної організаційної культури в державних установах

Організаційна культура є одним із ключових нематеріальних чинників, що визначає ефективність функціонування будь-якої організації, включно з установами публічної служби. У науковій літературі організаційну культуру визначають як систему спільних цінностей, норм, переконань, символів і моделей поведінки, які формуються в організації та впливають на спосіб взаємодії її членів, процес прийняття рішень і досягнення стратегічних цілей [44, с.44].

У контексті державного управління організаційна культура виконує особливо важливу функцію, оскільки вона визначає не лише внутрішню ефективність установи, але й рівень довіри громадян до держави в цілому. Відповідно, культура публічної організації є інструментом формування якості публічних послуг, прозорості управління та підзвітності державних інституцій.

У сучасних теоретичних підходах виокремлюють кілька моделей організаційної культури, зокрема:

- ієрархічну культуру, що базується на формальних правилах і жорсткій структурі;
- ринкову культуру, орієнтовану на результативність і ефективність;
- кланову культуру, що підкреслює командну взаємодію та співпрацю;
- адхократичну культуру, яка сприяє інноваціям і гнучкості [51].

Для державних установ традиційно характерною є ієрархічна модель, однак сучасні трансформаційні процеси вимагають поступового переходу до більш гнучких і людиноорієнтованих культурних моделей.

Організаційна культура державних установ має низку специфічних рис, які відрізняють її від приватного сектору. Серед ключових особливостей можна виокремити:

- високий рівень формалізації процесів і процедур;

- суворе регламентація діяльності нормативно-правовими актами;
- домінування вертикальних ієрархічних структур;
- орієнтація на дотримання процедур, а не на результат;
- обмежена автономія працівників у прийнятті рішень;
- високий рівень політичної та суспільної відповідальності [6].

Такі характеристики формують стабільне, але водночас менш гнучке середовище, яке може уповільнювати впровадження інновацій та сучасних управлінських практик. Водночас саме організаційна культура визначає, наскільки ефективно державна установа здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Формування організаційної культури є складним і багаторівневим процесом, який залежить від впливу низки внутрішніх і зовнішніх факторів.

До внутрішніх факторів належать:

- стиль керівництва та управлінська поведінка керівників;
- система мотивації та оцінювання персоналу;
- рівень професійної підготовки працівників;
- комунікаційні процеси всередині організації;
- історично сформовані практики та традиції установи.

Зовнішні фактори включають:

- законодавче та нормативне регулювання;
- політичне середовище;
- суспільні очікування щодо якості публічних послуг;
- процеси євроінтеграції та міжнародні стандарти управління;
- цифрову трансформацію державного сектору [14].

Особливу роль у формуванні організаційної культури відіграє керівництво організації, оскільки саме керівники задають ціннісні орієнтири, моделі поведінки та стандарти взаємодії всередині колективу.

Формування ефективної організаційної культури в державних установах можна розглядати як поетапний процес:

1. Діагностика існуючої культури: на цьому етапі здійснюється аналіз наявних цінностей, норм, стилів взаємодії та неформальних правил поведінки. Важливим інструментом є опитування персоналу, інтерв'ю та організаційний аудит.

2. Визначення цільової культури: формується бачення бажаного стану організаційної культури відповідно до стратегічних цілей установи. На цьому етапі визначаються ключові цінності, які мають бути впроваджені (наприклад, відкритість, підзвітність, орієнтація на результат).

3. Розробка механізмів впровадження змін: передбачає створення конкретних інструментів трансформації культури, зокрема змін у системі управління персоналом, комунікаційній політиці та стилі керівництва.

4. Реалізація змін: здійснюється практичне впровадження нових норм і моделей поведінки через навчання персоналу, впровадження нових процедур та управлінських практик.

5. Закріплення нової культури: передбачає інтеграцію нових цінностей у всі управлінські процеси, систему оцінювання та мотивації, що забезпечує сталість змін [9].

Ефективне формування організаційної культури потребує використання комплексу управлінських інструментів, серед яких:

- лідерство як приклад (role modeling) – демонстрація керівниками бажаних моделей поведінки;
- внутрішні комунікації – формування єдиного інформаційного простору в організації;
- системи навчання та розвитку персоналу – підвищення рівня управлінської та професійної культури ;
- ціннісно-орієнтовані програми – формалізація корпоративних цінностей;
- система оцінювання ефективності (KPI, OKR) – орієнтація на результат;
- механізми зворотного зв'язку – регулярне отримання оцінки від працівників і громадян;
- цифрові інструменти управління – підвищення прозорості процесів [15].

У сучасних умовах особливу роль відіграє цифровізація, яка сприяє формуванню більш відкритої, прозорої та підзвітної організаційної культури.

Процес трансформації організаційної культури у державних установах часто ускладнюється низкою системних бар'єрів:

- інерційність бюрократичних структур;
- опір змінам з боку персоналу;
- низький рівень довіри між працівниками та керівництвом;
- формальний підхід до впровадження реформ;
- недостатня мотивація до змін;
- слабка інтеграція ціннісного менеджменту в систему управління.

Ці бар'єри призводять до того, що навіть формально впроваджені реформи не завжди трансформують реальну поведінку працівників і управлінські практики.

Перспективний розвиток організаційної культури в державному секторі пов'язаний із переходом до сервісно-орієнтованої моделі держави, у якій громадянин розглядається як клієнт публічних послуг [20].

Ключовими напрямками трансформації є:

- формування культури відкритості та підзвітності;
- розвиток цінностей доброчесності та етичного управління;
- посилення командної взаємодії;
- впровадження інноваційної та гнучкої культури управління;
- розвиток цифрової культури в організаціях.

У довгостроковій перспективі саме організаційна культура стає визначальним фактором успішності реформ у публічному секторі, оскільки вона формує поведінкову основу реалізації будь-яких управлінських змін.

Таким чином, формування ефективної організаційної культури в державних установах є ключовою передумовою підвищення результативності публічного управління. Організаційна культура визначає характер взаємодії між працівниками, рівень мотивації, готовність до змін та загальну ефективність інституцій.

Її трансформація потребує системного підходу, що включає зміну управлінських практик, розвиток лідерства, впровадження сучасних інструментів управління персоналом та формування нових ціннісних орієнтирів у державному секторі [22].

Ефективність публічного управління значною мірою визначається характером управлінської поведінки керівників, яка включає сукупність дій, рішень, комунікаційних практик і стильових особливостей взаємодії з персоналом. У сучасних умовах трансформації державного управління управлінська поведінка перестає бути лише інструментом реалізації адміністративних функцій і набуває статусу ключового чинника організаційного розвитку та інституційної ефективності.

Зміна суспільних очікувань, зростання вимог до якості публічних послуг, цифровізація управлінських процесів та впровадження людиноцентричної моделі держави зумовлюють необхідність переходу від директивних моделей керівництва до більш гнучких, партнерських та розвивальних підходів. У цьому контексті управлінська поведінка керівника повинна бути орієнтована на розвиток персоналу, підвищення його залученості та формування довіри в організації [28, с. 189].

На основі аналізу сучасних підходів до публічного управління можна виокремити такі основні напрями підвищення ефективності управлінської поведінки керівників:

1. Перехід до людиноцентричної моделі управління: сучасна управлінська парадигма передбачає розгляд працівника як ключового ресурсу організації. Це означає необхідність формування поведінки керівника, орієнтованої на підтримку, розвиток і мотивацію персоналу, а не лише на контроль виконання завдань.

2. Розвиток лідерських компетентностей: ефективна управлінська поведінка неможлива без розвитку лідерських якостей, зокрема здатності формувати бачення, надихати команду, приймати відповідальні рішення та

управляти змінами. Особливого значення набуває трансформаційне лідерство, яке базується на формуванні спільних цінностей та довіри.

3. Інтеграція коучингового підходу в управління: використання коучингових інструментів дозволяє керівникам стимулювати самостійність працівників, розвивати їхню відповідальність і критичне мислення. Це сприяє зменшенню директивності та підвищенню рівня автономії персоналу.

4. Підвищення комунікативної ефективності: комунікація є базовим елементом управлінської поведінки. Її ефективність визначається здатністю керівника чітко формулювати завдання, забезпечувати зворотний зв'язок, слухати працівників та враховувати їхню думку у процесі прийняття рішень.

5. Формування культури зворотного зв'язку: регулярний і системний зворотний зв'язок є важливим інструментом корекції управлінської поведінки. Він дозволяє керівнику усвідомлювати власні сильні та слабкі сторони та адаптувати стиль управління відповідно до потреб команди [30].

Для практичної реалізації зазначених напрямів доцільно використовувати комплекс сучасних управлінських інструментів:

- 360-градусна оцінка керівників, що забезпечує багатосторонній зворотний зв'язок від підлеглих, колег і керівництва;
- індивідуальні плани розвитку (IDP), які дозволяють системно формувати траєкторію професійного зростання керівника;
- коучингові сесії та менторинг, спрямовані на розвиток управлінського мислення;
- assessment-center підходи, що моделюють реальні управлінські ситуації;
- цифрові HR-аналітичні системи, які дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень на основі даних;
- програми розвитку емоційного інтелекту, які сприяють підвищенню якості міжособистісної взаємодії.

Застосування зазначених інструментів дозволяє перейти від інтуїтивного управління до доказового (evidence-based) підходу в оцінці та розвитку управлінської поведінки.

На рівні організацій державного сектору доцільно впроваджувати такі рекомендації:

- запровадження системи безперервного професійного розвитку керівників;
- інтеграція компетентнісних моделей у систему оцінювання персоналу;
- формування внутрішніх програм лідерського розвитку;
- розвиток культури навчання в організації (learning organization);
- створення умов для горизонтальної взаємодії між підрозділами;
- підтримка інноваційних управлінських практик через пілотні проєкти.

Важливим є також забезпечення зв'язку між результатами оцінювання управлінської поведінки та системою мотивації керівників, що підвищує їхню зацікавленість у розвитку власних компетентностей.

На рівні окремого керівника доцільно рекомендувати:

- розвиток навичок самоаналізу та рефлексії управлінських рішень;
- регулярне отримання зворотного зв'язку від команди;
- підвищення рівня емоційної саморегуляції;
- розвиток навичок активного слухання;
- використання коучингових технік у повсякденному управлінні;
- постійне професійне навчання та участь у програмах підвищення кваліфікації.

Такі практики сприяють формуванню більш усвідомленої, гнучкої та адаптивної управлінської поведінки.

У довгостроковій перспективі трансформація управлінської поведінки керівників у публічній службі пов'язана з переходом до сервісно-орієнтованої моделі держави, де ключовими цінностями стають відкритість, підзвітність, ефективність та орієнтація на громадянина.

Очікується, що управлінська поведінка керівників буде дедалі більше базуватися на:

- даних та аналітиці (data-driven decision making);
- партнерстві та мережевій взаємодії;
- коучингових та фасилітаційних практиках;

- гнучких методологіях управління (agile-підходах).

Це дозволить підвищити адаптивність державних інституцій та їхню спроможність реагувати на складні суспільні виклики.

Отже, підвищення ефективності управлінської поведінки керівників у публічній службі є комплексним завданням, що потребує поєднання індивідуальних та організаційних заходів. Ключовими напрямками є розвиток лідерських і коучингових компетентностей, удосконалення комунікаційних практик, впровадження систем зворотного зв'язку та формування культури безперервного розвитку.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, ефективності публічного сектору та рівня довіри громадян до державних інституцій.

Висновки до розділу 2

У результаті дослідження встановлено, що реалізація управлінських моделей у державних установах визначається специфікою функціонування публічного сектору, який характеризується високим рівнем нормативного регулювання, суспільної відповідальності, ієрархічності та орієнтацією на забезпечення публічного інтересу. Виявлено, що традиційні бюрократичні моделі управління поступово трансформуються під впливом адміністративних реформ, цифровізації та європейських інтеграційних процесів, поступаючись місцем більш гнучким, людиноцентричним та комунікативним підходам до керівництва.

Дослідження сучасних управлінських підходів засвідчило, що впровадження концепцій servant leadership, agile-підходу та коучингового стилю керівництва сприяє розвитку ключових управлінських компетентностей керівників публічної служби. Особливого значення набувають стратегічні, лідерські, комунікативні, цифрові та етичні компетентності, які забезпечують здатність керівників ефективно діяти в умовах невизначеності, організаційних змін та кризових викликів.

Встановлено, що сучасна ефективна управлінська поведінка має ґрунтуватися на принципах людиноцентризму, партнерства, відкритої комунікації, розвитку персоналу та формування довіри в організації. Водночас процес впровадження інноваційних моделей керівництва стримується бюрократичною інерцією, недостатнім рівнем цифровізації, опором змінам та дефіцитом управлінських компетентностей керівників.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності управлінської поведінки керівників публічної служби потребує комплексного підходу, який передбачає розвиток лідерських компетентностей, впровадження коучингових практик, формування культури зворотного зв'язку, посилення комунікативної ефективності та системне професійне навчання керівників. Особливої актуальності ці напрями набувають в умовах воєнного стану, цифрової трансформації та модернізації системи публічного управління України.

Отже, ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від здатності керівників поєднувати сучасні управлінські підходи, професійні компетентності та лідерські якості, забезпечуючи адаптивність організацій, результативність управлінських процесів і підвищення якості публічних послуг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження моделей поведінки керівників у публічному управлінні встановлено, що управлінська поведінка є одним із ключових чинників забезпечення ефективності функціонування системи публічної служби. Сучасні умови розвитку державного управління, що характеризуються цифровою трансформацією, євроінтеграційними процесами, реформуванням державної служби та функціонуванням органів влади в умовах воєнного стану, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управлінської діяльності керівників та формування нових моделей лідерства у публічному секторі.

У ході дослідження з'ясовано, що управлінська поведінка керівника являє собою сукупність професійних, психологічних, комунікативних та організаційних характеристик, які визначають стиль прийняття рішень, способи взаємодії з персоналом і здатність забезпечувати ефективне функціонування державної установи. Встановлено, що особливості управлінської поведінки у сфері публічної служби обумовлені специфікою державного управління, високим рівнем нормативно-правового регулювання, необхідністю дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності та орієнтації на суспільні інтереси.

Дослідження теоретичних моделей поведінки керівників дало змогу визначити, що у сучасному публічному секторі застосовуються різні моделі управління, серед яких найбільш поширеними є авторитарна, демократична, ліберальна, трансформаційна, сервісна та ситуаційна моделі. Кожна з них має власні переваги та обмеження залежно від умов функціонування організації, рівня професійної підготовки персоналу, характеру управлінських завдань та зовнішніх викликів. Встановлено, що в сучасних умовах найбільш ефективним підходом є гнучке поєднання різних моделей управлінської поведінки відповідно до конкретної управлінської ситуації.

У роботі обґрунтовано, що важливий вплив на формування управлінської поведінки керівника здійснюють інституційно-правові, організаційні, соціально-

психологічні та зовнішньосередовищні фактори. Особливе значення мають рівень організаційної культури, професійні компетентності керівника, розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та здатність адаптуватися до кризових умов. Визначено, що сучасний керівник у сфері публічного управління повинен поєднувати адміністративні функції з лідерськими якостями, бути здатним до управління змінами, розвитку командної взаємодії та забезпечення ефективної комунікації.

Аналіз практики реалізації моделей поведінки керівників у державних установах засвідчив поступовий перехід від традиційної бюрократичної моделі управління до більш гнучких, людиноцентричних і трансформаційних підходів. Водночас процес модернізації управлінської культури у публічному секторі супроводжується низкою проблем, серед яких бюрократична інерція, недостатній рівень розвитку управлінських компетентностей, формалізованість процедур та опір організаційним змінам.

У дослідженні встановлено, що особливий вплив на трансформацію моделей поведінки керівників у публічному секторі України справили умови воєнного стану. Війна зумовила необхідність підвищення оперативності управлінських рішень, розвитку адаптивності, стресостійкості, кризового менеджменту та здатності забезпечувати безперервність функціонування державних інституцій. Водночас актуалізувалася роль трансформаційного та сервісного лідерства, орієнтованого на підтримку персоналу, формування атмосфери довіри та забезпечення психологічної стійкості колективів.

Доведено, що ефективність сучасного керівника у сфері публічного управління значною мірою залежить від рівня розвитку професійних компетентностей, здатності використовувати сучасні цифрові технології, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати відкритість діяльності державних органів. Процеси цифровізації публічного сектору сприяють зміні характеру управлінської діяльності та підвищують вимоги до інформаційної, комунікативної та аналітичної компетентності керівників.

На основі проведеного дослідження запропоновано напрями удосконалення моделей поведінки керівників у публічному секторі, серед яких: розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; формування сучасної управлінської культури, орієнтованої на принципи людиноцентризму та партнерської взаємодії; розвиток лідерських і комунікативних компетентностей керівників; удосконалення механізмів мотивації персоналу; впровадження цифрових інструментів управління; забезпечення етичності та прозорості управлінської діяльності.

Отже, у сучасних умовах розвитку системи публічного управління особливого значення набуває формування адаптивної, інноваційної та ефективної моделі управлінської поведінки керівників, здатної забезпечити результативність діяльності державних інституцій, підвищення якості публічних послуг та зміцнення довіри суспільства до органів державної влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 10 16.
2. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. № 3 (28). С. 10 16.
3. Алюшина Н. О. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток: наук. журн.* 2022. № 16. С. 284-313.
4. Андрійчук І. Емпіричне дослідження особливостей професійної мотивації персоналу у сфері обслуговування. *Габітус*. 2022. Вип. 40. С. 155-160.
5. Андріяш В.І. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. 2023. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345> (дата звернення: 15.11.2025 р.)
6. Архипова Н., Андріяш В. Кадровий потенціал організації: понятійно-змістовий аналіз. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 9. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/v> (дата звернення: 09.02.2026 р.)
7. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16 21.
8. Бондаренко І., Горбатюк О. Стратегічні питання формування кадрового резерву в умовах воєнного стану. *Право України*. 2023. № 2023/10. URL: <https://doi.org/10.33498/louu-2023-10-129> (дата звернення: 12.02.2026 р.)
9. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці*

Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 1 (61). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2052/2450> (дата звернення: 19.02.2026 р.)

10. Вінс В.А., Заболотна Ю.В. Типологія стилів лідерства та психологічні особливості реалізації лідерського потенціалу керівного складу організації. *Габітус*. 2022. Вип. 43. С. 195-199.

11. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2023. № 2 (5). С. 17 21.

12. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Ваїте, 2021. 224 с.

13. Коваль Н. В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php> (дата звернення: 15.03.2026 р.)

14. Ковальов В., Тєстоєдов О. Розробка персоналізованої системи мотивації праці державних службовців. *Публ. управління та митне адмін.* 2023. № 3 (38). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/3/13.pdf> (дата звернення: 15.03.2026 р.)

15. Костраба Є., Андріяш В. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7492> (дата звернення: 18.01.2026 р.)

16. Кубасова Є.Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. URL: http://lsej.org.ua/11_2022/26.pdf (дата звернення: 18.01.2026 р.)

17. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди і інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20 25.

18. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис.... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2021. 211 с.
19. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Сумський державний університет, 2020. 175 с.
20. Магльованна М., Полторацька А. (2023). Методичне забезпечення оцінювання кадрового потенціалу організації в контексті формування компонентів оцінювання кадрового потенціалу бюджетної організації. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3087> (дата звернення: 29.12.2025 р.)
21. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 63 74.
22. Національне агентство України з питань державної служби. Оф. Сайт. URL : <https://nads.gov.ua/misiya-nads> (дата звернення: 29.12.2025 р.)
23. НАДС URL: [ttps://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/dliasluzhzb-upravlinnia-personalom/perelik-priorytetnykh-napriamiv-tem](https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/dliasluzhzb-upravlinnia-personalom/perelik-priorytetnykh-napriamiv-tem) (дата звернення: 29.12.2025 р.)
24. НАДС роз'яснило, як переводити держслужбовців на інші посади у 2025 році URL: [ttps://7eminar.ua/news/11232-nads-rozjasnilo-yak-perevoditiderzsluzbovciv-na-insi-posadi-u-2025](https://7eminar.ua/news/11232-nads-rozjasnilo-yak-perevoditiderzsluzbovciv-na-insi-posadi-u-2025) (дата звернення: 18.02.2026 р.)
25. Овчаренко Є.І., Тютюнник В.К. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 393 396.
26. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs2025-07112025.pdf> (дата звернення: 18.02.2026 р.)
27. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в

Україні : кол. монографія / за заг. ред. Н. С. Орлової. Київ : Освіта України, 2020. 262 с

28. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189 196.

29. Плетньова Т. Р. Національне агентство України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом на державній службі: особливості адміністративно-правового статусу. *Правова позиція*. 2021. № 1 (30).

30. Портал управління знаннями: факти і цифри. Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry> (дата звернення: 26.03.2026 р.)

31. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#78> 68 (дата звернення: 26.03.2026 р.)

32. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 13.01.2026 р.)

33. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу» (із змінами) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 13.01.2026 р.)

34. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47 Офіційний вісник України. 2016. № 27. Ст. 1091.

35. Професійне навчання URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijnenavchannya> (дата звернення: 13.01.2026 р.)

36. Публічна служба: навч. посіб. С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]. ГРАНІ, 2019. 384 с.

37. Середя Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та Суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення: 26.11.2025 р.)
38. Сидоренко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*: збір. наук. праць молод. вчен. КПП ім. І. Сікорського. 2020. Вип. 14. URL: <http://are.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення: 26.11.2025 р.)
39. Стоянова-Коваль С., Захаров А., Лісовенко Д., Остапенко І. Вплив фінансового забезпечення на ефективність управління людськими ресурсами в оборонній сфері *Social Development and Security*. Vol. 15. №. 1. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/389736169_Vpliv_finansovogo_zabezpechennja_na_efektivnist_upravlinna_ludskimi_resursami_v_oboronnij_sferi (дата звернення: 03.03.2026 р.)
40. Сухорукова А., Авербух Г. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції *Публічне урядування*. 2022. № 3 (28). URL: <https://journals.maukr.com.ua/index.php/public-management/article/view/1288> (дата звернення: 03.03.2026 р.)
41. Теплов С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів. 2024. 262 с.
42. Ткаченко О. Мотивація та стимулювання публічних службовців Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 8. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/146/148> (дата звернення: 13.02.2026 р.)
43. Чернецький О. Напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*.

Політичні науки та публічне управління. Випуск 2 (78). 2025. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/5008> (дата звернення: 13.02.2026 р.)

44. Черкаський А. В. Психологічні моделі лідерства і керівництва в управлінській команді. *Актуальні проблеми психології*. Вип. 49. Т. I. С. 44- 47.

45. Халецька А. А., Юзькова О. І. Феномен лідерства в менеджменті, концепція нового публічного управління та публічного. удосконалення системи публічного управління в Україні: проблеми, механізми та перспективи : монографія / за заг. ред. А. О. Касич. Київ : КНУТД, 2021. 201 с.

46. Шишпанова Н.О. Система формування кадрового резерву публічної служби: законодавче регулювання та практичні інструменти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php> (дата звернення: 21.04.2026 р.)

47. Шишпанова Н.О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №5 (275). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/05/5.24._topic.pdf (дата звернення: 21.04.2026 р.)

48. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Сухорукова А. Л. Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 212-219.

49. Vandenabeele, W., Schott, C. Public Service motivation in public administration. In Oxford Research Encyclopedia of Politics. 2020. 220 p.

50. Natalia Dragomyretska, Yuliana Palagnyuk, Victoria Andriyash, Iryna Matvieienko, Dmytro Samofalov. The introduction of modern technologies in public administration in the context of globalization International journal of computer science and network security. 2022. Vol. 22. No. 2. Pp. 334-340.

51. Yemelyanov V., Andriyash V. Public financial systems of foreign countries: institutional features Public Administration and Regional Development. 2024. № 24. Pp. 342-367/