

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ШИЛЮК ДАРИНА ЮРІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:316.464
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЛІДЕРСТВО В
ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Д. Ю. ШИЛЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
ЗАХАРІНА Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: **ШИЛЮК Дарину Юріївну** допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор _____
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«_____» _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ШИЛЮК Дарина Юріївна** захистила
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ШИЛЮК Д. Ю. Організаційна культура та лідерство в публічному адмініструванні – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2024. На основі аналізу теоретичних та практичних джерел визначається суть, структура та зміст організаційної культури в публічному адмініструванні; розкрито сутність поняття «лідерство» в системі публічного управління, що являє собою здатність особи чи групи впливати на формування політики, ухвалення рішень та управління суспільними процесами. Охарактеризовано наукові підходи до теорії лідерства.

Проаналізовано принципи та чинники організаційної культури; розкрита роль та основні компетенції сучасного публічного службовця. Аналіз основних проблем організаційної культури та лідерства дав можливість запропонувати шляхи вдосконалення означених категорій в публічному адмініструванні.

Ключові слова: організаційна культура, лідерство, взаємодія, публічне управління, влада, адміністрування, громадськість і суспільство.

SUMMARY

SHYLYUK D. Organizational Culture and Leadership in Public Administration – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 «Public management and administration» – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

Based on the analysis of theoretical and practical sources, the essence, structure and content of organizational culture in public administration are determined; the essence of the concept of «leadership» in the public administration system is revealed, which is the ability of a person or group to influence policy formation, decision-making and management of social processes. Scientific approaches to the theory of leadership are characterized.

The principles and factors of organizational culture are analyzed; the role and basic competencies of a modern public servant are revealed. The analysis of the main problems of organizational culture and leadership made it possible to suggest ways to improve the specified categories in public administration.

Keywords: organizational culture, leadership, interaction, public administration, government, administration, public and society.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	8
1.1. Поняття та складові організаційної культури	8
1.2. Теоретичні підходи до лідерства: класичні та сучасні моделі	11
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	18
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	19
2.1. Аналіз принципів та чинників формування організаційної культури	19
2.2. Роль та компетенції сучасного лідера у публічному адмініструванні в публічному секторі	23
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	27
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	28
3.1. Програми навчання та розвитку лідерських якостей у працівників публічного сектору	28
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури в публічній сфері	30
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	32
ВИСНОВКИ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, що характеризується глобалізацією, технологічними інноваціями та постійними соціальними змінами, питання організаційної культури та лідерства набуває особливого значення. Лідерство в публічному управлінні та адмініструванні стає ключовим інструментом для ефективного впровадження реформ, забезпечення соціальної справедливості та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Особливої актуальності це питання набуває в умовах нестабільності, коли суспільство стикається з новими викликами, які потребують швидких і ефективних рішень. Саме лідери здатні мобілізувати ресурси, мотивувати команди та створювати умови для стійкого розвитку. Крім того, зростає необхідність у лідерах, які володіють міждисциплінарними знаннями та здатністю знаходити нестандартні рішення у складних ситуаціях, що і обумовило актуальність теми дослідження.

Проблему взаємодії публічної влади і громадськості вивчали такі дослідники як: І. Артеменко, Л. Герасіна, Т. Кочубей, А. Семенов, В. Сороко, В. Тимощук, В. та багато інших. Але вітчизняним дослідженням бракує розкриття тем пов'язаних з підвищенням ефективності публічного управління через синергію лідерства та культури.

Мета дослідження. Полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному впровадженні механізмів організаційної культури та лідерства в публічному адмініструванні.

Завдання дослідження. Для досягнення визначеної мети вирішення поставлено наступні завдання:

- розкрити суть і роль понять «лідерство» та «організаційна культура»
- визначити складові організаційної культури
- охарактеризувати класичні та сучасні моделі лідерства
- проаналізувати особливості організаційної культури в публічному адмініструванні

- описати основні компетенції сучасного лідера;
- за підсумками основних результатів дослідження сформулювати рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури та розвитку лідерства;
- сформулювати висновки за результатами досліджень.

Об'єкт дослідження – процес формування організаційної культури та лідерства в публічному адмініструванні.

Предмет дослідження становлять особливості та роль організаційної культури та лідерства у сфері публічного управління.

Методи дослідження. В дослідженні використовувались такі методи як: дискусійний проблемний аналіз (для визначення бачення проблемної категорії «організаційна культура» і «лідерство» різними авторами); метод класифікації, аналізу й синтезу (дає можливість виявляти й порівнювати факти, що впливають, на формування управлінської культури публічних службовців); метод екстраполяції (для визначення синергетичної взаємодії культури і лідерства в публічному управлінні); герменевтичний метод (тлумачення нормативно-правових актів), функціональний (виявлення критеріїв ефективного лідерства та лідерських компетентостей).

Апробація кваліфікаційної роботи. Розглянута в роботі проблематика досліджень оприлюднювалась на Міжнародних науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті. По підсумках написання роботи опубліковані з тези.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управлінської діяльності у публічному секторі. Розроблені підходи до вдосконалення організаційної культури та розвитку лідерських якостей можуть бути впроваджені у програми підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців.

Елементи наукової новизни. Спроба автора розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної культури та розвитку лідерства в публічному адмініструванні.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 40 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 35 сторінок змістовного тексту, робота містить 1 таблицю та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

1.1. Поняття та складові організаційної культури

Організаційна культура у публічному управлінні – це система цінностей, норм, правил поведінки, принципів і традицій, які визначають діяльність організацій у публічному секторі, регулюють взаємодію між працівниками та впливають на ефективність управлінських процесів. Вона є інтегруючим фактором, який забезпечує єдність і узгодженість дій у межах державних установ. У публічному управлінні організаційна культура виконує особливу роль, оскільки її головним завданням є підтримка прозорості, етичності та орієнтації на громадян як основних споживачів послуг [23].

Організаційна культура (далі ОК) в публічному управлінні є ключовим фактором, який визначає якість роботи державних установ, впливає на ефективність управління та формує суспільну довіру до органів влади. Її роль полягає в забезпеченні єдності дій, підтримці професійних стандартів і формуванні позитивного іміджу публічної служби. Сформована організаційна культура в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності роботи не лише всередині державної організації, установи, а зовнішньому середовищі. Чіткі цінності та правила сприяють оптимізації управлінських процесів та формують довіру громадян до органів управління. Прозора та етична діяльність підвищує репутацію державних органів у суспільстві.

Основою організаційної культури є згуртованість персоналу. Спільні цінності та принципи допомагають створити сильний колектив. В певних, наприклад кризових ситуаціях, такий колектив перетворюється на команду одностайних здатну подолати проблеми що стоять перед організацією. Організаційна культура забезпечує єдність у складних ситуаціях та сприяє адаптації до змін, забезпечуючи при цьому стабільність та стійкість системи.

На ряду з цим, сформована організаційна культура в публічній сері забезпечує інноваційний розвиток, через орієнтацію на зміни та відкритість до нових підходів, які сприяють модернізації державного управління.

Основні аспекти ролі організаційної культури в публічному адмініструванні ілюструє рисунок 1.1.

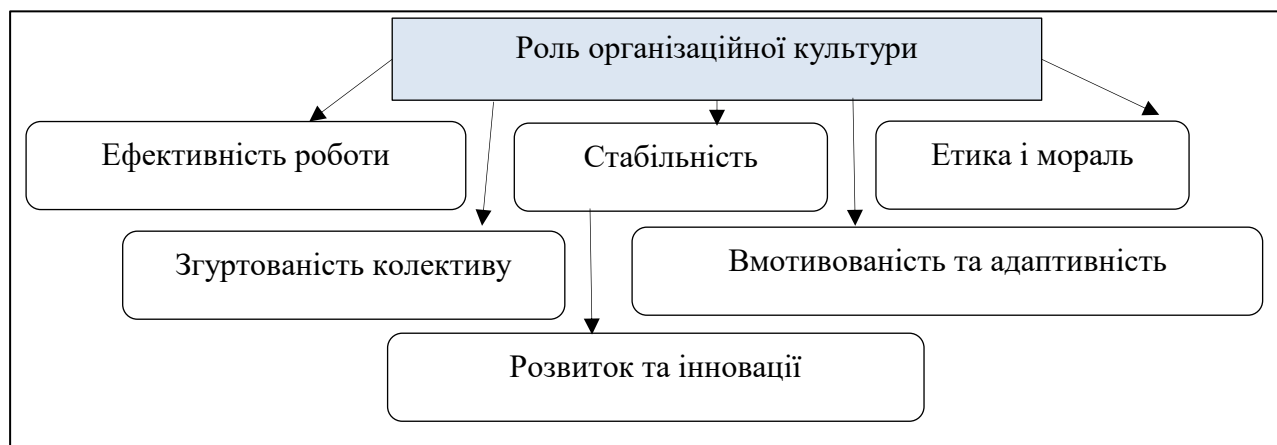


Рис. 1.1. Основні аспекти ролі організаційної культури

Джерело: особисті дослідження автора.

Підвищення ефективності роботи, забезпечується тим, що організаційна культура формує спільні цінності та норми поведінки, які спрощують процеси прийняття рішень і виконання завдань. Чітке розуміння місії та цілей організації дозволяє працівникам ефективніше взаємодіяти. Культура створює стійке середовище, яке підтримує функціонування установ навіть у періоди змін. Вона допомагає уникати конфліктів, адже працівники керуються однаковими правилами та принципами, тим самим забезпечуючи стабільність системи.

Завдяки спільним цінностям працівники відчують свою приналежність до організації, що сприяє командній роботі. Культура заохочує до взаємодопомоги та обміну досвідом, саме за рахунок цього відбувається формування згуртованого колективу. Культура, орієнтована на розвиток і визнання досягнень, стимулює працівників до покращення результатів, а позитивний організаційний клімат знижує рівень стресу та сприяє задоволеності роботою, тому організаційна культура є основним чинником

формування позитивного психологічного клімату в колективі. Велику роль в цьому процесі відіграють етичні стандарти, які є складовою організаційної культури, що забезпечує прозорість та чесність у роботі публічних органів. Це сприяє не лише доброчесності в межах колективу, а й підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Культура, орієнтована на потреби громадян, підвищує рівень задоволеності суспільства від діяльності державних органів, а прозорість і підзвітність, закладені в культурі, формують позитивний імідж установ.

Організаційна культура, яка підтримує інновації, допомагає швидше реагувати на виклики та впроваджувати сучасні управлінські практики. Вона сприяє ефективному впровадженню змін, адаптуючи працівників до нових умов.

Таблиця 1.1

Складові організаційної культури в публічному адмініструванні

№	Складова ОК	Суть та основні характеристики складової ОК
1.	Цінності	Основоположні принципи, які визначають поведінку працівників та стратегічні пріоритети (наприклад, прозорість, доброчесність, служіння суспільству).
2.	Місія	Загальна мета або призначення організації, яка відображає її значення для суспільства.
3.	Норми та правила	Формальні регламенти, закони, процедури, які забезпечують порядок роботи. Неформальні правила поведінки, що регулюють взаємовідносини між працівниками.
4.	Етика та доброчесність	Дотримання етичних стандартів і принципів у процесі прийняття рішень. Забезпечення підзвітності та чесності в управлінських процесах.
5.	Комунікації	Відкритий обмін інформацією між рівнями управління. Забезпечення прозорості у взаємодії з громадськістю.
6.	Стиль управління	Лідерський підхід керівництва, спрямований на мотивування та підтримку працівників. Орієнтація на командну роботу та залучення до прийняття рішень.
7.	Символи та атрибути	Використання символів, які формують ідентичність організації (логотипи, гасла, формений одяг тощо). Традиції та ритуали, які підтримують згуртованість команди.
8.	Організаційний клімат	Психологічна атмосфера в колективі, яка впливає на задоволеність працівників, їхню мотивацію та продуктивність.
9.	Інноваційність та адаптивність	Здатність організації до змін та впровадження інновацій. Готовність працівників і керівництва адаптуватися до нових викликів.

Джерело: особисті дослідження автора.

Організаційна культура є невід'ємною частиною публічного управління, яка формує основу для реалізації стратегічних цілей державних установ, забезпечуючи їхню ефективність та суспільну корисність. Вдалим формуванням організаційної культури в публічному управлінні можуть похвалитися такі країни, як: Естонія, яка запровадила успішну цифровізацію державних послуг, яка стала можливою завдяки організаційній культурі, орієнтованій на інновації та прозорість; Швеція, де організаційна культура державних органів орієнтована на етичність і соціальну відповідальність створила систему управління, яка отримує високий рівень довіри громадян; Сінгапур, для якого є характерною висока корпоративна культура та орієнтація на професіоналізм дозволили, що дало можливість створити ефективну систему державного управління.

Отже, організаційна культура є основою ефективного публічного управління. Вона не лише сприяє реалізації внутрішніх завдань, але й формує зовнішній імідж органів влади, забезпечуючи довіру суспільства. Організаційна культура у публічному управлінні сприяє реалізації державної політики через: узгодження інтересів працівників із загальнодержавними цілями; формування довгострокового бачення розвитку організації у досягненні стратегічних цілей; забезпечення високої якості надання послуг громадянам. Для підвищення ефективності публічного сектору важливо створювати культуру, орієнтовану на етику, інновації та потреби громадян.

1.2. Теоретичні підходи до лідерства: класичні та сучасні моделі

Лідерство у сфері публічного управління визначається як здатність особи чи групи впливати на формування політики, ухвалення рішень та управління суспільними процесами. Суттєвим аспектом лідерства є наявність бачення майбутнього, стратегічного мислення та вміння надихати команду на досягнення поставлених цілей. У сучасному суспільстві лідерство все частіше

асоціюється з принципами прозорості, інклюзивності та етичності, що робить його основою довгострокового успіху. Водночас, лідери повинні враховувати культурні особливості та різноманітність суспільства для забезпечення ефективної комунікації з різними групами населення.

Лідерство (англ. Leadership) – впровадження організаційного керівництва, яке здійснюється топ-менеджментом. Лідерство охоплює (але не обмежується лише цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, заохочення, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення певної мети [23].

Лідерство є важливим елементом управління, і його вивчення охоплює різні теоретичні підходи, які розкривають природу, стилі та чинники успішного лідерства. Ці теорії можна умовно поділити на кілька основних категорій: класичні, поведінкові, ситуаційні, трансформаційні та сучасні підходи (рис.1.2).



Рис. 1.2. Теорії лідерства

Джерело: особисті дослідження автора.

Теорія лідерства описує, як і чому певні особи стають лідерами. Основна увага приділяється характеристикам і поведінці, які люди можуть перейняти, щоб підвищити свої лідерські здібності. На думку лідерів, сильна етика та високі моральні стандарти є важливими якостями хорошого лідера. Успішний лідер має особистість, сміливість, прозоре бачення та амбіції. Сильний лідер

створює успіх організації, заохочуючи команду працювати на найвищому рівні [3].

1. *До класичних теорій лідерства відносяться: теорія рис лідера та теорія «великої людини».*

Згідно з теорією рис лідера, лідером є особа, яка володіє певними вродженими якостями або рисами (харизма, рішучість, інтелект, впевненість тощо). Ключова ідея цієї теорії є те, що лідерами народжуються, а не стають. В науці ця теорія зазнала критики адже виявлено, що одні й ті самі риси не гарантують успіху у різних ситуаціях. Проблемою теорії виявилось і те, що психологічні лідерські задатки людини не завжди можуть бути розвиненими, на них впливає виховання, навчання, зовнішні умови (родина, традиції). Наприклад, традиції ісламу, забороняють жінкам проявляти лідерські якості.

В теорії «Великої людини» лідери розглядаються як героїчні особистості, здатні змінити хід історії завдяки своїм унікальним якостям. Теорія «Великої людини» (англ. Great Man Theory) – це одна з перших концепцій у вивченні лідерства, яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія виникла у XIX столітті, коли суспільство вважало, що великі історичні події та досягнення – результат діяльності видатних особистостей із винятковими якостями. Автор теорії – Томас Карлайл (шотландський історик і філософ), який був одним із головних популяризаторів цієї теорії, через свою роботу «Герої та культ героїв» (1841), де він стверджував, що «історія світу – це історія великих людей». Карлайл вважав, що прогрес людства зумовлений лідерами, які мають «божественний дар» керувати.

Основними положеннями цієї теорії є те, що лідери володіють особливими рисами, які відрізняють їх від інших людей. Серед таких рис – харизма, рішучість, сила волі, розум і мужність. Особливої уваги теорія надає героїчній природі лідерства. Лідери розглядаються як герої, здатні змінити хід історії. Вони діють у переломні моменти, приймаючи доленосні рішення.

Представлена теорія також, як і попередня, стверджує про неможливість навчання лідерства. Згідно з теорією, лідерські якості є природними, і їх не можна набути через навчання або тренування.

Прикладами цієї теорії може бути успіх відомих історичних постатей, таких як: Наполеон Бонапарт, Уїнстон Черчилль, Махатма Ганді та ін. Наполеон Бонапарт, лідер, який завдяки своїм військовим і політичним здібностям вплинув на історію Європи. Авраам Лінкольн – видатний американський президент, який керував країною під час Громадянської війни. Махатма Ганді, лідер руху за незалежність Індії, який досягнув своїх цілей завдяки своїй харизмі та ненасильницькій стратегії.

Означена теорія також зазнала критики, за одновимірність підходу, адже теорія ігнорує вплив оточення, обставин і команди на успіх лідера; за недостатність доказів, адже не всі лідери, які досягли успіху, володіли винятковими рисами з народження; за відсутність адаптивності, адже сучасні підходи до лідерства підкреслюють важливість навчання, розвитку та взаємодії, які ця теорія не враховує; за значення для сучасності: хоча теорія «Великої людини» застаріла, її ідеї продовжують впливати на сприйняття лідерства в культурі та масовій свідомості.

Теорія «Великої людини» є історично важливою для розуміння еволюції вивчення лідерства. Вона наголошує на значенні виняткових особистостей у керівництві, але сучасні дослідження лідерства доводять, що лідерами можуть ставати не тільки ті, хто володіє природними талантами, а й ті, хто здатен навчатися та розвивати свої навички. Вона заклала основу для подальшого вивчення лідерства, зокрема теорій рис, які розвинули ідеї про характеристики лідерів, але з урахуванням контексту та взаємодії.

2. До поведінкової теорії лідерства відносяться: *стильова теорія* та *теорія «Менеджерська решітка»* Блейка і Мутона, Ці теорії зосереджуються на вивченні поведінки лідерів, а не їхніх особистих якостей.

Стильова теорія ґрунтується на тому, що лідерство залежить від стилю управління. Стилi лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують

для спілкування з персоналом [4]. Стиль проявляється, коли вони мотивують, віддають розпорядження і досягають мети. Риси характеру лідера з великою ймовірністю визначають, яким стилем він користується найчастіше.

В теорії виділяють три стилі управління: авторитарний стиль, де лідер приймає рішення самостійно, акцентує на дисципліні; демократичний стиль, де лідер враховує думку групи, сприяє співпраці і ліберальний стиль, де лідер надає підлеглим автономію.

Дана теорія розвивається і досі. Так, Згідно з книгою «Емоційне лідерство» (Primal Leadership) Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі, існує 6 різних стилів лідерства: чотири з яких резонансні: ідеалістичний (лідер що надихає, веде за собою, його наслідують і його вірять), навчаючий (лідер є наставником), товариський (лідер є другом, у тому числі у неформальному оточенні), демократичний; і два дисонансні: амбіційний (лідер понад усе бажає успіху організації і власного успіху, іноді не рахуючись з наявними ресурсами), авторитарний (беззаперечне виконання розпоряджень та наказів лідера) [21].

Теорія «Менеджерська решітка» Блейка і Мутона, створена у 1964 році, описує різні стилі лідерства на основі двох ключових параметрів:

1. Орієнтація на завдання (Task Concern) – рівень уваги керівника до виконання завдань, продуктивності та досягнення цілей;
2. Орієнтація на людей (People Concern) – рівень уваги до потреб, мотивації та добробуту працівників.

Менеджерська решітка складається з двох осей: вертикальна – орієнтація на людей (від 1 до 9) і горизонтальна – орієнтація на завдання (від 1 до 9). Це створює матрицю з п'яти основних стилів керівництва:

- Бідний менеджмент (Impoverished Management): низька увага до завдань і людей, мінімальні зусилля для виконання роботи (координати 1;1);
- Авторитарний стиль (Task Management): висока увага до завдань, низька до людей, результати досягаються за рахунок жорсткого контролю (координати 9;1).

- Соціальний стиль (Country Club Management): висока увага до людей, низька до завдань, дружнє середовище, але низька продуктивність (координати 1;9);
- Компромісний стиль (Middle-of-the-Road Management): середній рівень уваги до завдань і людей, помірні результати, баланс інтересів (координати 5;5);
- Командний стиль (Team Management): висока увага до завдань і людей (координати 9;9).

Теорія «Менеджерська решітка» допомагає керівникам усвідомити свої пріоритети в управлінні й адаптувати стиль керівництва залежно від ситуації. Оптимальним стилем вважається 9,9 (Командний стиль), який забезпечує баланс між продуктивністю і мотивацією персоналу.

Ця теорія є практичним інструментом для аналізу лідерських підходів та вдосконалення управлінських практик та передбачає, що оптимальним вважається стиль лідерства, що забезпечує баланс між двома осями.

3. *До ситуаційних теорій лідерства відносяться: теорія Фідлера, теорія «шляху-мети» Р. Хауса, теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара.* Ці теорії наголошують, що ефективне лідерство залежить від контексту, у якому воно реалізується. Так, теорія Фідлера полягає в тому, що ефективність лідера залежить від відповідності між стилем управління та ситуацією. Вона виділяє три ключові аспекти ситуації в яких проявляється якість лідерства: взаємини лідера з підлеглими, структура завдання та повноваження лідера.

Теорія «шляху-мети» Р. Хауса, стверджує, що лідер допомагає підлеглим досягти цілей, усуваючи перешкоди. В цій теорії виділяють чотири стилі: директивний (аналог авторитарного), підтримувальний, орієнтований на досягнення і стиль участі у прийнятті рішень.

Теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара говорить, що ефективність лідерства залежить від зрілості підлеглих. Лідер змінює стиль управління (від директивного до делегуючого) залежно від рівня компетенції та мотивації працівників. Така теорія підтримує думку що лідер має вміти розвинути

мотивацію до розвитку у підлеглих, тоді вони самостійно будуть підтримувати якість роботи організації.

4. *Трансформаційні теорії лідерства* мають три підходи: безпосередньо *трансформаційне лідерство*, *харизматичне лідерство* і *службове лідерство*. Трансформаційне лідерство передбачає, що лідер надихає підлеглих на досягнення високих результатів через формування візії, мотивацію, персональну підтримку та інноваційні підходи.

Харизматичне лідерство передбачає, що лідери використовують особисту харизму для впливу на підлеглих (наприклад: Стів Джобс, Ілон Маск).

Службове лідерство (Servant Leadership), підхід, де основною метою лідера є служити команді, забезпечувати її потреби та розвивати кожного члена.

5. До *сучасних теорій лідерства* відносяться: автентичне лідерство, емоційний інтелект у лідерстві, адаптивне лідерство, віртуальне лідерство.

Автентичне лідерство ґрунтується на тому, що лідери діють відповідно до своїх цінностей і переконань, залишаючись чесними перед собою та іншими. Емоційний інтелект у лідерстві передбачає, що лідерство залежить від здатності розуміти та управляти емоціями своїми і підлеглих (автор Гоулман). Адаптивне лідерство передбачає, що лідери допомагають організації та людям пристосуватися до швидких змін. Віртуальне лідерство – лідери ефективно керують командами у віртуальному середовищі, використовуючи цифрові інструменти.

Отже, теорії лідерства надають різноманітні підходи до розуміння цього складного явища. У реальності ефективні лідери часто поєднують елементи різних теорій, адаптуючи свій стиль до конкретних ситуацій і потреб. Вивчення цих теорій дозволяє вдосконалювати управлінські практики та формувати ефективні команди.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Система цінностей, норм, правил поведінки, принципів і традицій, які визначають діяльність організацій у публічному секторі, являє собою організаційну культуру. Вона регулює взаємодію між працівниками та впливає на ефективність управлінських процесів в публічній сфері. Сформована організаційна культура в публічному управлінні сприяє забезпеченню єдності дій, підтримці професійних стандартів і формуванню позитивного іміджу публічної служби в очах громадськості.

Основними складовими організаційної культури в публічному адмініструванні є: цінності, місія, норми та правила, етика та доброчесність, комунікації, стиль управління, символи та атрибути, організаційний клімат, інноваційність та адаптивність. Організаційна культура є невід'ємною частиною публічного управління, яка формує основу для реалізації стратегічних цілей державних установ.

Ефективне публічне управління залежить від рівня лідерства в адміністративних структурах. Лідери на державному рівні мають бути здатними координувати міжвідомчу співпрацю, управляти ресурсами та забезпечувати прозорість процесів. Лідерство в публічному адмініструванні є управлінським статусом, соціальною позицією пов'язаною із прийняттям рішень, це справа розуму, надійності та гуманності.

Наука виділяє теорії лідерства, а саме: класичні теорії (теорія рис лідера та теорія «великої людини»); поведінкові теорії (стильова теорія та теорія «Менеджерської решітки» Блейка і Мутона); ситуаційні теорії (теорія Фідлера, теорія «шляху-мети» Р. Хауса, теорія життєвого циклу Херсі та Бланшара); трансформаційні теорії (трансформаційне лідерство, харизматичне лідерство і службове лідерство) та сучасні теорії лідерства (автентичне лідерство, емоційний інтелект у лідерстві, адаптивне лідерство, віртуальне лідерство).

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

2.1. Аналіз принципів та чинників формування організаційної культури в публічному секторі

Формування організаційної культури в публічному секторі ґрунтується на принципах, які враховують специфіку державного управління, соціальну відповідальність та орієнтацію на громадян. Ці принципи спрямовані на забезпечення прозорості, ефективності та етичності в діяльності державних установ. Взагалі, поняття «принцип» являє собою, те, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки, те, що має основне положення, вихідний пункт, передумова певної концепції або теорії [1].

До основних принципів організаційної культури органів публічної влади відносяться:

1. Принцип прозорості та відкритості. Він полягає в забезпеченні доступу громадян до інформації про діяльність організації та створення механізмів зворотного зв'язку для обговорення питань, які турбують суспільство.

2. Принцип орієнтації на громадян. Основний фокус організаційної культури це забезпечення потреб і прав громадян та надання якісних послуг на основі їхньої ефективності та доступності.

3. Принцип етичності, полягає в дотриманні високих стандартів поведінки працівників державних установ. До нього відносить також прозорість, доброчесність і підзвітність у виконанні службових обов'язків.

4. Принцип інноваційності та адаптивності, передбачає готовність влади до змін та впровадження нових підходів у діяльність державних установ, орієнтацію на інновації для підвищення ефективності роботи.

5. Принцип професіоналізму, реалізується через підтримку та розвиток компетенцій працівників за рахунок навчання, тренінгів та обмін досвідом. Цей

принцип передбачає також формування середовища, яке заохочує ініціативність і прагнення до самовдосконалення.

6. Принцип командної роботи, передбачає створення атмосфери співпраці та взаємної підтримки серед працівників, заохочення колективної відповідальності за досягнення результатів.

7. Принцип верховенства права, реалізується за рахунок дотримання законодавчих норм та регулювань у діяльності публічних установ, забезпечення правового порядку в роботі організації.

8. Принцип соціальної відповідальності – це орієнтація на створення позитивного впливу на суспільство та довкілля, підтримку соціальних ініціатив та екологічних проектів.

9. Принцип стабільності та безперервності, полягає у формуванні довгострокових цінностей і традицій, які забезпечують сталість роботи установи. Також реалізується через підтримку стабільного функціонування навіть у періоди змін.

10. Принцип залучення громадськості, через створення умов для активної участі суспільства у прийнятті управлінських рішень, а також через заохочення ідей, ініціатив і пропозицій щодо вдосконалення роботи співробітників органів публічної влади.

Формування організаційної культури в публічному управлінні залежить від низки чинників, які визначають її цінності, принципи, норми та традиції. Ці чинники відображають специфіку публічного сектору, його завдання та взаємодію із суспільством (рис. 2.1.)

До організаційних чинників відносяться місія та цілі організації, її основні завдання та функції, які визначають її культурний напрям, орієнтацію на досягнення суспільного блага.

До структури управління відноситься вид структури, який може бути вертикально-орієнтований, тобто структура має ієрархічну культуру, та горизонтальний – структура є демократичною та відкритою.

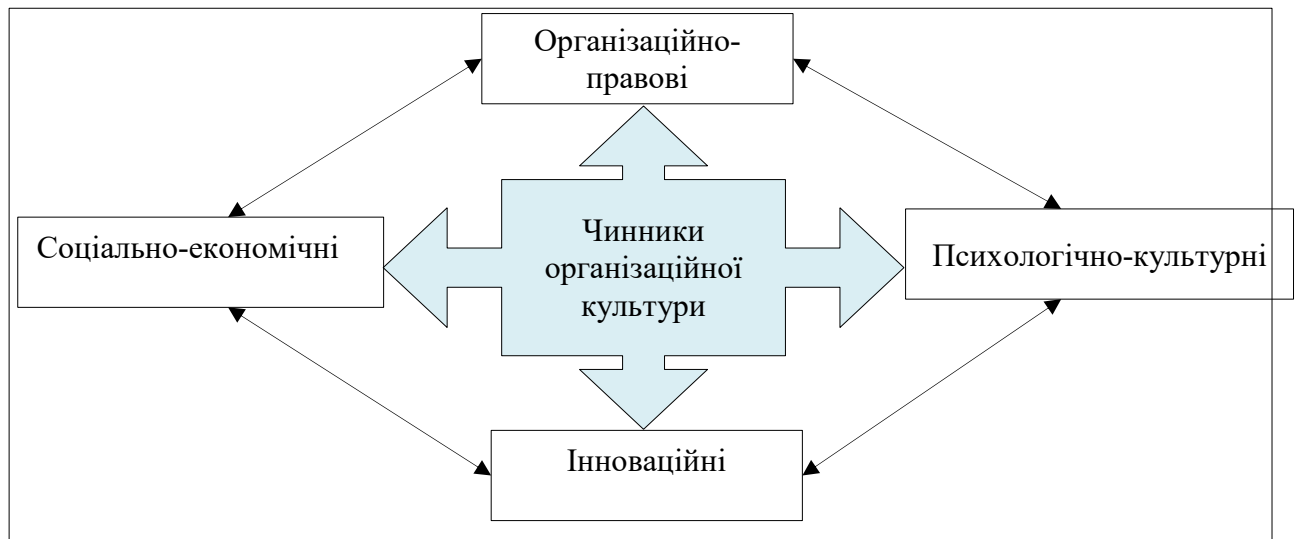


Рис. 2.1. Чинники організаційної культури

Джерело: особисті дослідження автора.

До означених чинників також відноситься розмір організації і технологічні процеси. Так, великі організації мають складніші механізми комунікації, що впливає на стиль взаємодії працівників і підрозділів. Використання сучасних технологій сприяє інноваційності та підвищенню ефективності управління.

Правові чинники це – державна політика, законодавча база та політичний вплив. Пріоритети уряду впливають на формування цілей і цінностей організації. Регулювання діяльності публічних установ визначає етичні та професійні стандарти, а стабільні умови діяльності влади, що продиктовані нормативно-правовими положеннями, забезпечують гармонійний розвиток організаційної культури в періоди змін та за умови впливу зовнішніх факторів.

До соціальних чинників відносяться: потреби громадян, взаємодія з громадськістю, соціальні цінності суспільства і традиції. Орієнтація на задоволення суспільних потреб формує відкритість і прозорість у роботі публічних організацій. Залучення громадян до прийняття рішень сприяє формуванню довіри та позитивного іміджу. Культура організації відображає загальноприйняті в суспільстві норми, такі як повага до закону, рівність і соціальна справедливість.

До економічних чинників належать: фінансування та стан економіки. Рівень ресурсів впливає на можливості впровадження інновацій та підтримки працівників, а економічна ситуація формує очікування суспільства щодо ефективності управління.

До психологічних чинників належать: лідерство, стиль управління, мотивація та професіоналізм. Поведінка керівників задає тон організаційній культурі, визначає рівень мотивації та згуртованості персоналу. Підтримка працівників через визнання їх досягнень, матеріальну й нематеріальну винагороду зміцнює позитивну культуру, а освіта та розвиток навичок сприяють формуванню культури професіоналізму та інноваційності.

Культурні чинники включають в себе: етичні стандарти, національні особливості та суспільні цінності і очікування. Цінності та традиції суспільства впливають на стиль роботи публічних організацій. Дотримання норм етики створює позитивну репутацію організації та забезпечує довіру громадян. А суспільні очікування полягають у тому, що громадяни формують запит на прозорість, підзвітність і високі стандарти роботи.

До інноваційних чинників відносяться сучасні технології і готовність до їх впровадження. Впровадження цифрових інструментів сприяє розвитку інноваційної культури, а здатність організації адаптуватися до нових викликів формує динамічну та прогресивну культуру.

Отож, формування організаційної культури в публічному управлінні залежить від поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників. Їхній вплив визначає специфіку діяльності організації, її ефективність та здатність відповідати очікуванням суспільства. Дотримання цих чинників сприяє побудові культури, орієнтованої на професіоналізм, інноваційність і служіння громадянам.

2.2. Роль та компетенції сучасного лідера у публічному адмініструванні

Значення лідерства зростає на всіх рівнях – від місцевого до глобального. Лідери мають бути не лише компетентними фахівцями, але й емоційно інтелектуальними особами, які можуть ефективно спілкуватися з різними групами населення. Їхня здатність до інноваційного мислення та стратегічного планування є вирішальними у часи змін. Крім того, лідерство сьогодні є важливим елементом для підтримки соціальної єдності та розвитку інклюзивного суспільства, де враховуються потреби всіх громадян.

Роль лідера в кризових умовах є особливо важливою. Наприклад, під час військових дій, лідери були змушені швидко адаптуватися до нових реалій, приймати складні рішення щодо обмеження свобод, організації нової системи комунікації з окупованими територіями, рішення гуманітарних та соціальних проблем і водночас знаходити способи підтримувати економічну стабільність. Цей період гостро показав важливість та необхідність емоційного інтелекту та комунікативних навичок лідерів, які могли б знизити соціальну напругу та забезпечити координацію дій різних секторів.

Лідери також відіграють ключову роль у впровадженні інноваційних технологій, які змінюють підхід до публічного управління. Наприклад, використання штучного інтелекту та великих даних у процесах ухвалення рішень вимагає від лідерів глибокого розуміння нових технологій і вміння інтегрувати їх у систему управління. Це дозволяє забезпечити більш ефективний розподіл ресурсів, прогнозування соціальних потреб та підвищення рівня довіри громадян до державних установ.

Окремим аспектом є лідерство на місцевому рівні. Місцеві лідери часто ближчі до громадян і можуть ефективніше реагувати на їхні потреби. Наприклад, у громадах, які стикаються з екологічними проблемами, лідери можуть ініціювати програми збереження природних ресурсів та підвищення екологічної свідомості населення. У свою чергу, це сприяє формуванню більш

стійких громад, здатних до саморозвитку та адаптації до змін. Наприклад, впровадження цифрових технологій у сферу публічного адміністрування значно покращує якість послуг, але вимагає компетентного лідерства для успішної реалізації таких проєктів. Використання цифрових платформ для залучення громадськості до процесів ухвалення рішень стає ефективним інструментом підвищення довіри та прозорості. Окрім того, лідери повинні приділяти увагу розвитку кібербезпеки, яка є ключовим елементом у цифрову епоху.

Лідерство також сприяє розвитку партнерських відносин між державним, приватним і громадським секторами. Ці партнерства дозволяють об'єднувати ресурси та знання для вирішення складних проблем. Наприклад, реалізація великих інфраструктурних проєктів вимагає координації між усіма зацікавленими сторонами, і саме лідери виступають у ролі модераторів такого процесу. Також розвиток освітніх і наукових ініціатив через співпрацю з громадськими організаціями дозволяє підвищувати рівень знань та компетентності населення, що в свою чергу сприяє підвищенню соціальної стабільності.

У урахуванням ролі лідерства в публічному адмініструванні можна сформулювати перелік основних компетенцій якими має володіти сучасний лідер. До таких відносяться: лідерські, управлінські, технічні та цифрові, етичні, міжкультурні та соціальні компетенції та емоційний інтелект.

Лідерські компетенції включають в себе:

- здатність до стратегічного мислення, вміння формувати довгострокове бачення розвитку організації та суспільства, визначати пріоритети та оцінювати наслідки прийнятих рішень;
- комунікативні навички, навички ефективного спілкування з громадянами, колегами та підлеглими, уміння доносити ідеї та залучати людей до реалізації цілей;
- формування мотивації та натхнення, здатність мотивувати працівників досягати високих результатів, надихати громадян і команду своїм прикладом;

- можливість вирішення конфліктів, уміння управляти складними ситуаціями та знаходити компроміси, підтримувати гармонію у колективі та взаємодії з громадянами.

Управлінські компетенції включають в себе:

- організаційні навички, вміння ефективного планування та координації діяльності, управління часом і ресурсами для досягнення цілей;
- здатність до прийняття рішень, вміння оперативно приймати обґрунтовані рішення навіть у стресових умовах та використовувати аналітичні інструменти для оцінки ситуації;
- управління змінами, ініціювання та впровадження інновацій та адаптація організації до нових умов або викликів;
- компетенція управління ризиками, це оцінка потенційних загроз для організації та суспільства, розробка стратегій для мінімізації ризиків.

Етичні компетенції включають в себе:

- доброчесність та дотримання принципів прозорості, етики та законності, через підзвітність суспільству та відповідальність за прийняті рішення;
- орієнтація на суспільне благо, полягає в пріоритеті громадських інтересів над особистими та здатності враховувати потреби різних соціальних груп;
- соціальну відповідальність та забезпечення сталого розвитку, соціальної рівності, а також участь у вирішенні важливих для громади питань.

Технічні та цифрові компетенції включають в себе:

- використання сучасних технологій, вміння працювати з цифровими інструментами управління, застосовувати ІТ-рішення для оптимізації публічних послуг;
- аналітичні навички, передбачає аналіз великих обсягів даних для прийняття рішень з використанням методів прогнозування та оцінки результатів;

- креативність та інноваційність, а саме генерація нових ідей для покращення публічного адміністрування, впровадження інноваційних підходів до вирішення суспільних проблем.

Міжкультурні та соціальні компетенції включають в себе:

- здатність до емпатії, полягає в розумінні потреб і проблем громадян, готовності до їх вирішення, уважному ставленні до соціальної нерівності та вразливих груп населення;

- міжкультурна компетентність, це здатність працювати у багатокультурному середовищі та поважати різноманіття цінностей і традицій у суспільстві;

- навички командної роботи, передбачають побудову ефективних команд для вирішення складних завдань та залучення колег до спільного пошуку рішень.

Емоційний інтелект, особлива компетенція яка передбачає розвиток психологічних процесів:

- самоусвідомлення – розуміння власних емоцій та їхнього впливу на поведінку;

- саморегуляції – контроль над власними емоціями в складних ситуаціях;

- соціальні навички – вміння будувати довгострокові відносини на основі довіри.

Отже, сучасний лідер у публічному адмініструванні повинен володіти широким спектром компетенцій, що поєднують професійні знання, навички управління, здатність до інновацій і соціальну відповідальність. Ці компетенції забезпечують ефективність виконання управлінських функцій та успішне досягнення суспільно важливих цілей.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Формування організаційної культури в публічному адмініструванні є складним і багатогранним процесом, що визначає ефективність функціонування державних органів, їхню здатність відповідати на виклики сучасного суспільства та задовольняти потреби громадян. Особливості цього процесу зумовлені як специфікою публічного сектору, так і зовнішніми та внутрішніми чинниками, що впливають на діяльність організацій.

Ключовими принципами формування організаційної культури є: орієнтація на суспільне благо, прозорість, підзвітність, соціальна відповідальність та дотримання етичних стандартів. Формування організаційної культури вимагає балансу між традиціями і впровадженням інновацій, врахування національних цінностей, законодавчих вимог і сучасних управлінських практик.

Важливу роль у процесі формування культури відіграють такі чинники як: лідерство, комунікація, інституційні чинники та загальна готовність організації до змін. Результатом ефективного формування організаційної культури є створення стійкого середовища, яке забезпечує професійний розвиток працівників, підвищення ефективності управління та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Таким чином, організаційна культура виступає стратегічним інструментом, який сприяє гармонізації внутрішніх процесів та покращенню результатів діяльності публічного адміністрування.

РОЗДІЛ 3.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

3.1. Програми навчання та розвитку лідерських якостей у працівників публічного сектору

В Україні існує низка програм, спрямованих на навчання та розвиток лідерських якостей у працівників публічного сектору. Ці програми реалізуються як державними, так і міжнародними організаціями, а також за підтримки навчальних закладів та інституцій. До основних з них відносяться: програми під егідою державних установ, міжнародні програми та ініціативи, програми в українських навчальних закладах, онлайн-курси та тренінги та програми грантової підтримки.

1. Програми під егідою державних установ:

1.1. Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ). Основна установа, яка займається професійною підготовкою та розвитком держслужбовців, проводить курси підвищення кваліфікації, в які включають навчання лідерству, стратегічному управлінню та прийняттю рішень. В НАДУ розроблені спеціальні програми: «Лідерство у державному управлінні» та «Стратегічне лідерство для реформ», за якими можуть навчатися державні службовці.

1.2. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. Цей центр реалізує програми навчання управлінців у контексті європейської інтеграції. Теми навчання включають лідерство у реформуванні державних установ, управління змінами та інноваційні підходи.

1.3. Всеукраїнська школа онлайн-освіти для держслужбовців (Платформа «Дія. Цифрова освіта»). На цій платформі проводяться курси, присвячені лідерству, управлінню командами, цифровим навичкам. Курси у складі мають

такі тематичні навчальні модулі як: «Державне управління у цифрову епоху», «Ефективне управління командами у публічному секторі».

2. Міжнародні програми та ініціативи:

2.1. Програма U-LEAD з Європою, це проєкт ЄС, спрямований на підвищення кваліфікації управлінців у місцевому самоврядуванні. Він передбачає навчальні модулі що включають розвиток лідерських навичок, стратегічного планування та управління змінами.

2.2. Проєкт «DOBRE» (USAID). Це проєкт навчання працівників ОТГ (об'єднаних територіальних громад) основам лідерства, управління ресурсами та побудови команд. Особливий акцент у проєкті робиться саме на лідерство в умовах децентралізації.

2.3. Програма Ради Європи «Демократичне врядування» передбачає проведення семінарів та тренінгів для лідерів місцевих громад для розвитку навичок комунікації, залучення громадян до прийняття рішень.

2.4. Програма «Професійний уряд» (Professional Government Association). Ця програма підтримується міжнародними партнерами та урядами ЄС та передбачає навчання стратегічному мисленню, командній роботі та етичному лідерству.

3. Програми в українських навчальних закладах, а саме:

3.1. Києво-Могилянська академія пропонує програму «Публічне управління та адміністрування» та відповідні курси розвитку лідерських компетенцій, управління проектами та стратегічного планування.

3.2. Львівська бізнес-школа (LvBS) має програма «Good Governance», це модулі з лідерства у державному управлінні, направлені на розвиток етичного лідерства та управління змінами.

3.3. Український католицький університет (УКУ), який у своєму складі має Школу управління та проводить тренінги з лідерства для державних службовців та представників місцевого самоврядування.

4. Онлайн-курси та тренінги:

4.1. Освітня платформа Prometheus, на базі якої проводяться курси для працівників державного сектору: «Лідерство і управління командами» та «Управління змінами у публічному секторі».

4.2. Coursera та EdX – міжнародні онлайн-платформи, які пропонують безкоштовні або платні програми з лідерства, адаптовані до публічного сектору.

5. Програми грантової підтримки:

5.1. Horizon Europe – грандова програма фінансування навчальних програм для управлінців у контексті реформ та інновацій у державному управлінні.

5.2. Гранти від USAID та GIZ – гранди направлені на підтримку локальних програм розвитку лідерських компетенцій, включаючи тренінги та семінари для працівників публічного сектору.

Отож, Україна має широкий спектр можливостей для навчання та розвитку лідерських якостей у публічному секторі. Реалізація цих програм дозволяє працівникам підвищувати професійні компетенції, впроваджувати інноваційні практики управління та сприяти ефективному розвитку державного управління.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури в публічній сфері

Для підвищення ефективності публічного адміністрування необхідно вдосконалювати організаційну культуру та розвивати лідерські якості управлінців. До основних практичних рекомендацій, які спрямовані на покращення цих аспектів, ми пропонуємо віднести:

1. Вдосконалення організаційної культури через формування чіткої місії та цінностей організації. Для цього потрібно розробити та комунікувати місію організації, яка відображає її основні завдання та орієнтацію на суспільне благо,

визначити основні цінності (прозорість, доброчесність, орієнтація на громадян), що стануть основою для прийняття рішень.

2. Розвиток етичних стандартів, можна реалізувати за рахунок впровадження кодексу етики, який регулюватиме поведінку працівників та забезпечить підзвітність, проведення регулярних тренінгів щодо етичної поведінки та запобігання конфлікту інтересів.

3. Підтримка інноваційності в культурі публічного адміністрування. Для цього необхідно заохочувати впровадження нових ідей та технологій для оптимізації процесів у публічному секторі; створити систему винагороди за пропозиції, які підвищують ефективність роботи.

4. Розвиток комунікації, через запровадження відкритої системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, що сприятиме прозорості та доступності інформації. Також необхідно забезпечити регулярний зворотний зв'язок із громадянами та працівниками.

5. Інвестування в людський капітал, а саме, розробити програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників, підтримувати створення умов для навчання та обміну досвідом.

6. Розвиток лідерства в публічному адмініструванні через навчання лідерів. Для цього необхідно розробити освітні програми з розвитку лідерських навичок, які включають: стратегічне мислення, емоційний інтелект, управління змінами.

7. Формування мотивації до лідерства, а саме, створити умови для розвитку лідерів на всіх рівнях організації та запровадити систему визнання і винагороди за ефективне керівництво.

8. Впровадження моделі «службового лідерства». За цією моделлю лідери повинні бути орієнтованими на служіння громадянам та підтримку своїх підлеглих, що допомагає забезпечити культуру взаємодопомоги та співпраці між владою і громадянами.

9. Оцінка ефективності лідерства, яку можна забезпечити через впровадження системи оцінювання лідерів на основі досягнутих результатів,

зворотного зв'язку від працівників і громадян та регулярно проводити аналіз та коригувати стиль керівництва залежно від викликів.

10. Формування лідерських команд. Ця пропозиція передбачає необхідність підтримувати командний підхід до управління, розвивати у працівників вміння брати відповідальність і працювати у команді.

11. Використання технологій та інновацій для розвитку культури і лідерства, через впровадження цифрових платформ для управління процесами та комунікації та використання систем онлайн-навчання для підвищення компетенцій.

12. Підвищення довіри до публічних організацій можна забезпечити шляхом проведення регулярних публічних звітів про результати діяльності установи та забезпечення участі громадян у прийнятті рішень через консультації, опитування та громадські слухання.

Отже, вдосконалення організаційної культури та розвиток лідерства в публічному адмініструванні є ключовими факторами для підвищення ефективності державних органів. Реалізація запропонованих рекомендацій допоможе створити прозору, інноваційну та орієнтовану на громадян систему управління, здатну відповідати викликам сучасного суспільства.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Удосконалення організаційної культури та розвиток лідерства в публічному адмініструванні є ключовими елементами для забезпечення ефективного управління та відповіді на сучасні виклики. Запропоновані рекомендації спрямовані на створення відкритого, інноваційного та орієнтованого на громадян середовища, що підвищує якість державних послуг і рівень довіри громадян до влади.

Розвиток організаційної культури має базуватися на таких принципах, як прозорість, етичність, соціальна відповідальність і орієнтація на інновації.

Водночас, формування лідерства потребує інвестицій у професійний розвиток працівників, впровадження сучасних моделей управління та створення умов для мотивації й натхнення команд.

Ефективна організаційна культура та лідерство сприятимуть підвищенню результативності публічних установ, посиленню соціальної згуртованості та сталому розвитку суспільства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить забезпечити гармонійний баланс між виконанням державних завдань і задоволенням потреб громадян.

ВИСНОВКИ

1. Система цінностей, норм, правил поведінки, принципів і традицій, які визначають діяльність організацій у публічному секторі, являють собою організаційну культуру. Її роль у публічному адмініструванні полягає в забезпеченні єдності дій, підтримці професійних стандартів і формуванні позитивного іміджу публічної служби. Організаційна культура в публічному управлінні має такі складові: місія, цінності та норми (мета, основоположні принципи, регламенти, процедури та пріоритети); етика та доброчесність (чесність, етичні стандарти, прозорість); комунікації (взаємодія та обмін інформацією між владою і громадськістю); символи, атрибути та організаційний клімат (логотипи, гасла, традиції, психологічна атмосфера).

2. Організаційна культура в публічному секторі базується на дотриманні таких принципів як: прозорість, чесність, відкритість, емпатія, відповідальність, орієнтація на суспільні інтереси, забезпечує ефективність і довіру громадян до роботи установ публічної сфери.

Формування організаційної культури в публічному управлінні відбувається під впливом ряду чинників, а саме: *організаційних* (місія, цілі, завдання та функції публічної влади); *правових* (державна політика, законодавча база та політичний вплив); *економічних* (фінансування та стан економіки); *психологічних* (лідерство, стиль управління, мотивація та професіоналізм); *культурних* (етичні стандарти, національні особливості, суспільні цінності і очікування); *інноваційних* (технології і готовність до їх впровадження).

3. Лідерство у сфері публічного управління – це здатність особи чи групи впливати на формування політики, ухвалення рішень та управління суспільними процесами. Науковою основою лідерства є такі теорії, як: теорія рис лідера та теорія «великої людини», стильова теорія та теорія «Менеджерська решітка», ситуаційні теорії лідерства, трансформаційні теорії

лідерства (харизматичне і службове лідерство), сучасні теорії лідерства (автентичне, адаптивне, віртуальне лідерство та емоційний інтелект).

Лідери, які мають такі компетенції як: стратегічне бачення, здатні впроваджувати інновації, орієнтуватись на суспільне благо, забезпечувати ефективне управління та відповідати на виклики, що постають перед суспільством, є успішними та визнаними суспільством, адже від ефективності таких лідерів залежить рівень довіри громадян до держави та її інституцій.

4. В Україні існує низка програм, спрямованих на навчання та розвиток лідерських якостей у працівників публічного сектору. Серед основних варто виділити: програми що реалізуються під егідою державних установ (Всеукраїнська школа онлайн-освіти для держслужбовців на платформі «Дія. Цифрова освіта»); міжнародні програми та ініціативи (програма U-LEAD з Європою, проєкт «DOBRE» (USAID); програми що проводяться в українських навчальних закладах; онлайн-курси та тренінги (на платформі Prometheus); програми грантової підтримки (Horizon Europe) та ін.

Проведене дослідження дозволило сформулювати пропозиції щодо вдосконалення організаційної культури в публічній сфері, як основні виділимо: розвиток етичних стандартів публічного адміністрування; підтримка інноваційності в культурі публічного управління; запровадження відкритої системи внутрішньої та зовнішньої комунікації влади і громадськості; розробка програм підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників публічної сфери; формування мотивації до лідерства, через систему визнання і винагороди за ефективне керівництво; впровадження системи оцінювання лідерів на основі досягнутих результатів; формування лідерських команд у владі; підвищення довіри до публічних організацій можна забезпечити шляхом проведення регулярних публічних звітів. Реалізація запропонованих рекомендацій допоможе створити прозору, інноваційну та орієнтовану на громадян систему управління, здатну відповідати викликам сучасного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223- 232.
2. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
3. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
4. Гаєвський Б. А. Культура державного управління: Організаційний аспект [Монографія] / Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. К.: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. 144 с
5. Геєць В. М. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : навч. посібн. / В. М. Геєць та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 279 с.
6. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ*: зб. наук. пр. К.: [б.в.], 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285. (Серія «Управління»).
7. Гошовська В. А., Поліщук І. В.Складові професійного потенціалу державного службовця : навч.-метод. матеріали; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. кваліфікації керів. кадрів. К. : НАДУ, 2015. 52 с.
8. Гордієнко Л. Ю., Шемаєва Л. Г. Адміністративний менеджмент : навч. посібн. Х.: Вид. ХНЕУ, 2006. 212 с.
9. Гура О.І., Гура Т.Є. Психологія управління соціальною організацією : навчальний посібник. Запоріжжя : КПУ, 2013. 168 с.
10. Державна політика сприяння розвитку громадянського суспільства: [методичні рекомендації] // Укр. незалеж. центр політ. дослідж. : А. О. Красносільська, М. В. Лациба, А. В. Волошина, В. О. Купрій, Н. М. Чермошенцева, О. Л. Ващук. – К. : Агентство «Україна», 2013. 180 с.

11. Данченко Л. Г., Гордина В. В. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 52–55.
12. Конституція України. К. : Преса України, 1996. 80 с.
13. Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно_технічній освіті. Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. К.: Геопринт, 2009. Вип. 11, ч. 1. С. 101–111.
14. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2013. №3 (19). С. 24–28.
15. Корнєв М. Н., Коваленко А. Б. Соціальна психологія: підручник / М.Н. Корнєв, А.Б. Коваленко. К., 1995. 304 с.
16. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. [Електронний ресурс].– Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm
17. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. /Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 64–67.
18. Манойленко О. В., Строков Є. М., Ткаченко М. О. Управління інноваційними процесами: формування методичного підходу до подолання бар'єрів розвитку. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: кол. монографія* / ред.: М. О. Кизим, О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2013. С. 139–158.
19. Нижник Н. Р., Цветков В. В., Леліков Г. І., Крупчан О. Д., Дубенко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В. Державний службовець в Україні (пошук моделі). К.: Ін-Юре, 1998. 272 с.
20. Пашко Л. А. Самоменеджмент сучасного керівника-лідера навчального закладу та організатора навчання (дистанційний курс) : навч.-метод. матеріали / Л. А. Пашко ; упоряд. Н. В. Ясько; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т підвищ. Кваліфікації керів. кадрів. К. : НАДУ, 2015. 44 с.

21. Побудова системи управління якістю в діяльності органів виконавчої влади регіону : монографія / М. В. Афанасьєв, Л. Г. Шемаєва, Л. Й. Аведян та ін. ; [за заг. ред. канд. екон. наук, доцента Л. Г. Шемаєвої. Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. 472 с.

22. Про засади запобігання та протидії корупції. Закон України Закон України № 1506 від 11.06.2009 р. URL: http://dklg.kmu.gov.ua/forest/control/uk/publish/article?art_id=66921&cat_id=65316

23. Про охорону праці. Закон України .URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

24. Про інформацію : Закон України від 1992, № 48, ст.650 (з останніми змінами від 21.03.2023 № 3005). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

25. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 2011, № 32, ст. 314 (з останніми змінами від 13.12.2022 № 2849-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

26. Про адміністративні правопорушення : Кодекс України від 1984, № 51, ст.1122 (з останніми змінами від 09.05.2024 № 3702-IX). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

27. Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації : Закон України від 1997, № 49, ст. 299 (з останніми змінами від від 25.04.2019 № 2704-VIII). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/539/97-вр#Text>

28. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-p#Text>

29. Про схвалення Стратегії комунікації з питань європейської інтеграції України на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України

від 9 грудня 2022 р. № 1155-р. (з останніми змінами від 13.04.2024 № 322-р).
[Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1155-2022-p#Text>

30. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності :
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2020 р. № 1128-р.
[Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2020-p#Text>

31. Радевич-Винницький, Я. Етикет і культура спілкування [Текст] /
Я. Радевич-Винницький. – Л.: Сполом, 2001. 224 с.

32. Романовський О. Г., Михайличенко В. Є. Філософія досягнення
успіху. Харків: НТУ «ХПІ», 2003. 691 с.

33. Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації
соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 – соціальна
психологія. – КНУ імені Тараса Шевченка. – К., 2013.

34. Соболев С., Багацький В. Менеджмент [Навч.-метод. посібник для
самост. вивч. дисц.]. – Київ: КНЕУ, 2005. – 229 с.

35. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. – Cambridge, 1995. – P.
12–18.

36. Vitman K., Dudchenko V. Public administration of economic development
in the context of the institutional theory. Baltic Journal of Economic Studies. 2018.
Vol. 4, No. 1. P. 139-147.

37. Effective Communication and Public Participation : 2015 MRSC of
Washington. All rights reserved. Privacy & Terms [Електронний ресурс]. – Режим
доступу : <http://mrsc.org/Home/Explore-Topics/Governance/Citizen-Participation-andEngagement/Ef>

38. Kormych L. I., Kormych A. I. E-democracy and enhancing public
administration in Ukraine: the issues of transition. State and law in the context of
globalization: realities and prospects. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019, p. 52-70.

39. McCallin A, Frankson C. The role of the charge nurse manager: a
descriptive exploratory study. J Nurs Manag. 2010;18(3), p. 319–325.

40. Stogdill R. Handbook of leadership: a survey of theory and research / R. Stogdill. – N. Y.: Macmillan, 2020. – 800 p.

41. Якобчук В. П. та ін. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. В. П. Якобчук. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. – 476 с.

42. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 1. DOI:10.32702/2307-2156-2022.1.30

43. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.82.

44. Коломієць Т. В., Кулаковський Т. Ю., Мосієнко О. В. Психологічні чинники ефективної управлінської діяльності в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-614-625](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-614-625)