

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

КРАСНОЛЮДСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:005.32
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЛІДЕРСТВО В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ
(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

О. М. КРАСНОЛЮДСЬКИЙ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
МОСІЄНКО Оксана Вікторівна
(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: **КРАСНОЛЮДСЬКОГО Олександра Миколайовича**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» _____ 2025 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)

«_____» _____ 2025 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **КРАСНОЛЮДСЬКИЙ Олександр Миколайович**
(прізвище, ім'я, по батькові)

захистив кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання) _____ (підпис)

Тетяна ДМИТРЕНКО
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

КРАСНОЛЮДСЬКИЙ О. М. Організаційна культура та лідерство в публічному управлінні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

В кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні основи організаційної культури та лідерства; досліджено сучасні підходи до формування організаційної культури та ролі лідерства в публічному управлінні; запропоновано шляхи вдосконалення організаційної культури та розвитку лідерства в системі публічного управління.

Ключові слова: лідер, організаційна культура, публічне управління стилі лідерства, зарубіжний досвід.

SUMMARY

KRASNOLIUDSKYI O. Organizational culture and leadership in public management. – 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, 2025.

In qualified work, the theoretical foundations of organizational culture and leadership are revealed; current approaches to the formation of organizational culture and the role of leadership in public administration are examined; The directions for a thorough organizational culture and the development of leadership in the public administration system were promoted.

Key words: leader, organizational culture, public management leadership styles, foreign evidence.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛІДЕРСТВА	8
1.1. Поняття та складові організаційної культури в наукових дослідженнях	8
1.2. Теоретичні підходи до лідерства	14
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	20
2.1. Аналіз стану організаційної культури в публічному управлінні	20
2.2. Вплив лідерства на функціонування в системі публічного управління	27
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	32
3.1. Пропозиції щодо формування організаційної культури та зростання ролі лідерства в публічному управлінні	32
3.2. Зарубіжний досвід формування організаційної культури та зростання ролі лідерства в публічному управлінні	37
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3	41
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У процесі розвитку публічного управління питання, пов'язані з організаційною культурою та лідерством, набувають все більшого значення, коли розглядають проблеми організаційних змін у контексті всієї системи управління людськими ресурсами. За понад три десятиліття незалежності країна пройшла значний шлях у розвитку інститутів публічного управління, але процес трансформації все ще продовжується. Особлива увага приділяється переходу від традиційної бюрократичної ієрархічної системи до сучасної організаційної культури, яка орієнтована на результати, задоволення потреб громадян та підвищення якості державних послуг. Для сучасних держав також актуальним питанням є формування нового покоління лідерів в публічному управлінні, здатного успішно вирішувати проблеми сьогодення та забезпечити розвиток країни на майбутнє. Ці завдання постають перед вітчизняним публічним управлінням не лише для внутрішнього покращення, а й для зміцнення її іміджу на міжнародній арені.

Актуальність дослідження підтверджується як прагненням України до модернізації публічного, так і недостатньою розробленістю понятійного апарату та наукових засад у галузі управління лідерством та організаційною культурою у публічному секторі.

Основи публічного управління досліджували В. А. Гошовська, В. Я. Малиновський, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, П. С. Покатаєв, О. М. Таран та ін. Феномен організаційної культури публічного управління розкрито в напрацюваннях А. Ю. Васіна, С. О. Гайдученко, Г. О. Граціотова, С. В.Зубко, І.Г. Ігнатченко, В. Я. Карковська, О. В. Лаврук, Т. П. Ліннікова, Е. С. Нестерванська, П. С. Покатаєв, О. О. Роговська, Я. С. Рябченко, Н. Г. Сорокіна, Л. М. Шимановська-Діанич, С. А. Яроміч та ін. Питання лідерства в публічному управлінні висвітлювали Т. В. Бельська, П. В. Гудзь, Л. Ю. Деркач, І. О. Драган, М. В. Іоффе, Н. М. Колісніченко, В. В. Пасічнюк, Т. В. Підлісна, О. М. Птахіна, О. Ф. Романюк, І. Г. Сурай,

М. В. Суржик, В. Д. Філіппова, М. М. Холодинський, І. В. Хребтій, Г. В. Чумакова та ін.. Незважаючи на значну кількість проведених досліджень, питання публічного управління у площині організаційної культури та лідерства досі залишається актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення публічного управління у площині організаційної культури та лідерства.

Для виконання поставленої мети слід виконати наступні завдання:

- розкрити поняття та складові організаційної культури в наукових дослідженнях;
- розглянути теоретичні підходи до лідерства;
- проаналізувати стан організаційної культури в публічному управлінні;
- визначити вплив лідерства на функціонування в системі публічного управління;
- сформулювати пропозиції щодо формування організаційної культури та зростання ролі лідерства в публічному управлінні;
- дослідити зарубіжний досвід формування організаційної культури та зростання ролі лідерства в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є організаційна культура та лідерство в сфері публічного управління. Предмет дослідження є теоретичні та практичні засади управління організаційною культурою та лідерством в КП «Публічна бібліотека» Новогуївинської селищної ради.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та приватно-наукові методи: діалектико-матеріалістичний метод пізнання, принципи вивчення соціальних явищ у теоретичному взаємозв'язку та взаємообумовленості, системний, порівняльно-правовий, історичний, формально-логічний, програмно-цільовий методи, а також аналіз, синтез, узагальнення тлумачення, класифікація, індукція та дедукція.

Інформаційною базою є дослідження проблеми організаційної культури та лідерства зарубіжними та вітчизняними вченими науковцями в публічному

управління, довідкові та навчальні матеріали НАДС, Інтернет-ресурси, офіційні документи КП «Публічна бібліотека» Новогуївинської селищної ради.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: за темою дослідження опубліковано три тези.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати дослідження спрямовані на вдосконалення формування організаційної культури публічного управління та розвитку лідерських якостей керівників публічного сектору. Таким чином, це дослідження покликане відповісти на важливі питання управління організаційною культурою та лідерством публічного управління. Воно не тільки розширює існуючі теоретичні знання в цій галузі, але й пропонує практичні рекомендації розвитку та управління культурою та лідерством на всіх рівнях публічного управління, що робить його затребуваним та актуальним як для дослідників, так і для практиків.

Елементи наукової новизни полягають в уточненні теоретичних підходів до взаємозв'язку організаційної культури та лідерства в системі публічного управління, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на рівні комунального підприємства.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. За структурою кваліфікаційна робота містить: вступ, три основні розділи по два підрозділи, висновки до розділів та загальні висновки, список використаних джерел (49 джерел). Загальний обсяг дослідження становить 43 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЛІДЕРСТВА

1.1. **Поняття та складові організаційної культури в наукових дослідженнях**

У сучасних умовах організаційна культура сприймається як найважливіший інструмент досягнення стратегічних цілей та завдань організації. На думку авторитетних експертів у галузі менеджменту, наявність сильної організаційної культури, а також стійких та синергетичних трудових відносин між керівництвом та персоналом сприяє формуванню стабільної основи, що забезпечує здатність організації ефективно реагувати на виклики та зміни зовнішнього середовища.

Термін «організаційна культура» немає єдиного визначення і залишається предметом дискусій. Різні автори пропонують свої інтерпретації. Проведений аналіз наукової літератури дозволяє ідентифікувати основні дослідницькі підходи до організаційної культури, які узагальненої в таблиці 1.1.

Видатні зарубіжні автори як Камерон, Куїнн, Шейн, та інші, у своїх працях з організаційної теорії та управління розглядають організаційну культуру як ключовий фактор у досягненні організаційних цілей.

Ряд вітчизняних вчених вважають, що культура організації є складною системою основних припущень, які не піддаються сумніву, і поділяються більшістю членів колективу. Організаційна культура найчастіше визначається як сукупність філософських та ідеологічних принципів управління, а також ціннісних орієнтацій, переконань, очікувань та норм, що регулюють відносини та взаємодії як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

Таким чином, проаналізувавши поняття «організаційна культура» в джерелах [5; 6; 11; 12; 22; 25; 35], його зміст, а також коло термінології, безпосередньо пов'язаного з ним, можна зробити кілька висновків.

Найбільш поширені трактування поняття організаційної культури

Автор	Підхід
Васіна А. Ю.	Організаційна культура – це цілеспрямований, системний, стратегічний важіль управління розвитком потенціалу окремих працівників, трудових колективів й організації загалом.
Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С.	Організаційна культура – це певна сукупність переважаючих в організації цінностей, норм, правил, звичаїв та традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників як приватних, так і державних організацій, незалежно від їх місця та стану в ієрархічній структур
Зубко С. В., Карковська В. Я.	Організаційна культура – це орієнтир працівникам, як думати, розуміти і відчувати, коли вони стикаються з новими проблемами в організаційному середовищі
Ігнатченко І.Г., Рябченко Я.С.	Організаційна культура державної служби – це інтегральний соціально-психологічний феномен, який визначає ефективність діяльності адміністративного органу чи його структурного підрозділу, що включає в себе етичні та валеонтологічні традиції, моделі поведінки, орієнтовані на світові та європейські стандарти, які існують у міжнародному праві, усвідомлені всіма публічними службовцями і сприйняті ними як основні та особистісно значущі.
Лаврук О. В., Лаврук Н. А.	Організаційна культура – це одна з основних характеристик сучасної організації. Яка впливає на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їхнього досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних і непередбачуваних ситуацій.
Ліннікова Т. П., Яроміч С. А.	Організаційна культура – це норми поведінки людей в організації, які складаються з ідей, поглядів, основоположних цінностей та яких дотримуються її співробітники
Сорокіна Н. Г.	Організаційна культура є однією з основних характеристик сучасної організації, що впливає: на вироблення стратегії, визначення цілей і засобів їх досягнення, вибір критеріїв прогресу й оцінювання результатів, формування підходів до вирішення складних ситуацій
Камерон і Куїнн	Організаційна культура – це сукупність норм, цінностей, переконань, постулатів та вказівок, які формують колективну пам'ять та загальний стиль життя організації. Це, своєю чергою, дає людям відчуття ідентичності і є орієнтиром у тому, як вести життя у цій організації.
Е. Шейн	Організаційна культура – це комплекс основних умов, створених, виявлених чи розроблених групою з метою навчання рішенням завдань зовнішньої адаптації та внутрішньої гармонії. Цей набір повинен функціонувати досить тривалий час, підтвердивши свою ефективність, і тому передається новим співробітникам як надійний спосіб мислення та сприйняття з цих питань

Джерело: за даними [5; 6; 11; 12; 22; 25; 35].

Отже, організаційна культура є сукупність і моделей поведінки, прийнятих усіма членами організації, які впливають з їхньої поведінка і

функціонування організації загалом. Інакше висловлюючись, організаційна культура – це процес, у межах якого група людей взаємодіє із внутрішніми та зовнішніми чинниками. Культура організації формує почуття власності, служить певним показником для інтеграції у життя та історію організації, і навіть грає ключову роль мотивації співробітників.

Організаційна культура також має горизонтальний вимір, представлений чотирма формами культурних моделей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форми організаційної культури

Культура організації	Підхід
Економічна	як результат її економічної поведінки та визначається ступенем розвитку економічних механізмів та інструментів для заохочення та мотивації співробітників. Економічна культура включає такі аспекти: культуру виробництва, що охоплює організацію праці, умови праці та використання ресурсів; культуру розподілу; культуру споживання та культуру обміну.
Політична	формується під впливом керівника та її здатність до адаптації, підвищення результативності та впровадження нових підходів в управлінні. Здатність адаптувати стиль та методи управління є ключовим у її розвитку.
Соціально-психологічна	пов'язана з мисленням та поведінковими звичками співробітників організації. У її структуру входять такі компоненти, як культура керівництва та співробітників, етична та естетична культура, культура поведінки та мотивації, культура комунікацій та вирішення конфліктів.
Правова	визначається сукупністю правових знань, норм, переконань та установок, що формуються у процесі її діяльності.
Інформаційна	визначає культуру сприйняття, подання та використання інформації, а також культуру спілкування через інформаційні технології.
Морально-етична	включає формальні документи, такі як кодекс етики, та неформальні аспекти, як-от корпоративні традиції та способи комунікації. Така культура формує середовище, де цінуються чесність, відповідальність та повага між усіма співробітниками.

Джерело: за даними [5; 6; 11; 12; 22; 25; 35].

Найбільшу цікавість викликають такі форми культур, як політична, правова та морально-етична, тому що вони визначають ціннісно-нормативні регулятори діяльності і стилю поведінки державного службовця. Ці регулятори відображені у переліку нормативно-правових актів та організаційних заходів, що створюють правові межі діяльності органів публічної влади, зокрема вони

координують діяльність певного кола публічних інституцій у цілому та окремо кожного фахівця.

Ліннікова Т. П., Яроміч С. А. до таких нормативних регуляторів відносять:

- Конституцію України,
- Закон України «Про державну службу»;
- Закон України «Про запобігання корупції»;
- Закон України «Про місцеві державні адміністрації»;
- Закон України «Про місцеве самоврядування»;
- ISO 9001-2001 – система управління якістю;
- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» тощо [25, с. 115].

Під час формування складників організаційної культури дедалі зростаючу роль відіграє інформаційно-комунікаційна культура, тому що потреба в інформації входить в число основних потреб, що випереджають будь-яку дію [25, с. 115].

Організаційні цінності слід розглядати як орієнтир чи керівництво, що визначає дії та принципи, згідно з якими члени колективу виділяють значущі для них аспекти, важливі в рамках групової діяльності. Це, своєю чергою, сприяє формуванню певних моделей поведінки й відносини у різних ситуаціях [5].

Позитивна організаційна культура є стан, у якому плани і традиції, норми та цінності організації збігаються з її цілями, формуючи комфортні умови їхнього досягнення. Силу подібну культуру надає значна частка співробітників, які насправді визнають та підтримують єдині цінності організації. Цінності організації можуть бути як позитивними, що сприяють досягненню організаційних цілей, так і негативними, які негативно впливають на її ефективність (табл. 1.3).

Варіанти ціннісних орієнтирів у роботі публічних установ

Позитивні (сильні) цінності	Негативні (слабкі) цінності
Завдання може бути виконане лише найкращим чином	Не варто довіряти начальству; довіряти слід лише друзям
У суперечці народжується істина	Ти керуєш – я дурень, я керую – ти дурень
Пріоритетом є інтереси споживачів публічних послуг	Не виявляй активності
Досягнення публічного органу – це відображення мого успіху	Ефективна робота не є найвищою метою в житті
Встановіть атмосферу взаємодопомоги та підтримуйте позитивні стосунки з колегами	Клієнти – це просто сторонні люди, які тільки ускладнюють роботу
Не конкуренція, а кооперація задля досягнення єдиної мети	Неможливо переробити всю роботу

Джерело: за даними [5; 6; 11; 12; 22; 25; 35].

Сильна (позитивна) організаційна культура в організації є результатом накопиченого досвіду успіху, спільних цілей та цінностей, які об'єднують членів колективу. У цьому контексті управління організаційною культурою, до якого входять інструменти, як норми, цінності, лідерство та управлінська культура, відіграє центральну роль для гарантії ефективної роботи організації [11].

Аналіз літератури [4; 5; 6; 11; 12; 20; 22; 25; 35; 43] про управління розвитком організаційної культури вказує на те, що одним з найважливіших аспектів є розуміння потреб користувачів публічних продуктів та послуг, а також загальні потреби населення. Успіх публічного управління дуже залежить від запровадження та підтримки цінностей, принципів роботи та стратегій розвитку, які відповідають очікуванням та сприяють формуванню бажаної організаційної культури.

Таким чином, огляд наукових джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура та ключові цінності в організації відіграють значну роль. Здатність в ефективному управлінні розвитком організаційної культури, трансформуючи її відповідно до місії, цілей та завдань організації, є значущою в успішному сценарії її розвитку. Аналіз терміну «організаційна культура» та підходів до її вивчення дозволяє підтвердити думку більшості дослідників, що

принципи та цінності організації повинні бути прийняті та розділені всіма її учасниками. Ці цінності та принципи повинні сприяти співпраці та взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем організації. В умовах зростаючої важливості міжвідомчої взаємодії між державними органами ця співпраця сприяє розвитку продуктивної системи цінностей та організаційної культури у державних організаціях.

Необхідно визнати, що організаційна культура – це не просто набір цінностей, а й важливий інструмент підвищення ефективності роботи в системі публічного управління.

Під терміном організаційна культура публічного управління пропонуємо розуміти комплекс цінностей, а також норм поведінки публічного управління, що перебуває на роботі та виконує свої безпосередні обов'язки. Норми поведінки поділяються всіма співробітниками публічного органу та є результатом спільної роботи взаємодії співробітників між собою, і навіть формуються з урахуванням специфіки роботи чи належності до відомства. Організаційна культура публічного управління включає такі елементи, як прозорість, ефективність, етичність та орієнтованість на суспільні інтереси. Всі ці аспекти безпосередньо впливають на те, як населення сприймає діяльність державних органів та, відповідно, довіряє їм. Якщо публічні органи демонструють високі стандарти професійної етики, оперативність прийняття рішень та справедливість у виконанні своїх обов'язків, це сприяє підвищенню довіри громадян. З іншого боку, низький рівень довіри може свідчити про проблеми в організаційній культурі, як-от корупція, неефективне управління чи брак прозорості.

У контексті управління публічним сектором важливо усвідомлювати, що організаційна культура формується не лише на рівні окремих органів публічного управління, а й на загальнонаціональному рівні. Вона впливає на рівень довіри громадян до держави і може стати інструментом підвищення її ефективності. Однак для того, щоб досягти цього, потрібен ретельний аналіз та

діагностика поточного стану культури в публічних органах, а також розробка та впровадження конкретних рекомендацій щодо її покращення.

1.2. Теоретичні підходи до лідерства

У сучасному розумінні лідерство сприймається як особлива якість керівника, необхідне досягнення стратегічних цілей. Якщо менеджмент (управління) визначається як вирішення управлінських завдань, спрямованих на організацію функціонування бізнес-процесів, збереження стабільної результативності та поступового розвитку організації, то лідерство спрямоване на створення проривних технологій, прямування в руслі кардинальних змін до нового рівня розвитку організації. Саме тому ключовими поняттями лідерства є бачення, світогляд керівника; стратегія розвитку; ефективний вплив – здатність надихати; енергія та рух вперед.

Поняття стилю лідерства охоплює всі можливі взаємодії і взаємовідносини, які складаються між лідером та іншими членами групи, де ініціатором відносин виступає саме лідер. Сам термін «стиль лідерства» можна визначити як сукупність засобів і методів психологічного впливу, якими користується лідер для впливу на інших членів групи. Або стиль лідерства – це типова для лідера система прийомів впливу на підлеглих або ведених [1].

Традиційно, прийнято розрізняти три основні стилі лідерства: авторитарний (директивний), демократичний (колегіальний) і ліберальний (попустительський, анархічний). Дані три стилі були виділені К. Левіном ще в 30-ті роки. Авторитарний стиль передбачає одноосібний управлінський вплив на підлеглих, заснований на загрозі санкцій. Демократичне лідерство відрізняється тим, що лідер враховує інтереси, потреби, прагнення та думки членів групи, лідер залучає команду до розробки та реалізації рішень різних проблем чи завдань. При ліберальному стилі вплив лідера на діяльність групи невеликий, і вона (група) функціонує стихійно, за малого ступеня організованості дій.

Кожен із наведених вище стилів має свою змістовну і формальну сторони, які можна подати у вигляді таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні класичні стилі лідерства, їх форма та зміст

Форма	Зміст
Авторитарний стиль	
Ділові короткі розпорядження у формі наказів Заборони з погрозами і в беззаперечному тоні Непривітний тон із підлеглими Похвала та заохочення суб'єктів, здійснюються одноосібно У відносинах з підлеглими – командний голос Позиція лідера – поза групою, вище за групу	Справи у групі плануються лідером заздалегідь За реалізованість розпоряджень відповідають уповноважені на це працівники Усі розділи робіт здійснюються неухильно Рішення приймаються одноосібно Голос керівника – вирішальний Визначаються лише безпосередні цілі, далекі – невідомі
Демократичний стиль	
Інструкції у формі пропозицій Товариський тон, шанобливе ставлення до підлеглих Розпорядження та заборони – з дискусіями Похвала та осуд – з порадами Позиція лідера – усередині групи	Заходи плануються не заздалегідь, а у групі Рішення приймаються на основі колегіального обговорення Усі розділи роботи не тільки пропонуються, а й обговорюються За реалізацію пропозицій відповідають усі (і керівник, і підлеглі) Влада ґрунтується на довірі
Ліберальний стиль	
Відсутність похвали чи заборон Повна відстороненість Жодної співпраці Інструкції та розпорядження – конвенційні, можуть змінюватися за погодженням із групою або її окремими членами Відносини з товаришами по службі формально-байдужі Відсутність ділового співробітництва Позиція лідера – непомітна, остронь інших	Справи у групі йдуть самі собою Лідер не дає вказівок Розділи роботи складаються з окремих інтересів лідерів підгруп За реалізацію пропозицій не відповідає ніхто

Джерело: за даними [1; 8; 26; 29, 40, 41].

Характерними рисами авторитарного стилю є: виражена владність лідера, директивність, одноосібність, систематичний контроль над діями підлеглих, схильність наполягати на неухильному виконання рішень, неувага до працівників як до особистостям, зосередженість, переважно, на ділових взаєминах групи. Демократичний стиль говорить про те, що лідер постійно звертається до думки підлеглих, радиться з ними, залучає їх до прийняття

рішень. Більше того, даному стилю поведінки лідера властива повага до людей, визнання за ними права надходити по-своєму; спілкування з колективом відбувається на рівних, а звернення – у формі прохань і порад, а не наказів та вимог. При ліберальному стилі лідер у значній мірі самоусувається від керівництва і перевіряє свої функції або відповідальність заступникам, а також надає підлеглим повну свободу дій, крім того, як будь-який контроль за роботою підлеглих при виборі даного стилю поведінки лідера взагалі відсутній.

Доведено, що сильними сторонами авторитарного стилю є: увага до терміновості та порядку, передбачуваність результатів; слабка сторона полягає у стримуванні індивідуальної ініціативи. Для демократичного стилю сильною стороною буде посилення особистих зобов'язань щодо виконання роботи через участь у управлінні; до слабкої сторони можна віднести необхідність у часі прийняття рішення. Сильною стороною ліберального стилю можна назвати можливість розпочинати справу так, як це бачиться самим підлеглим, проте без втручання лідера, група може втратити напрям руху і знизити швидкість виконання роботи [6].

Важливо пам'ятати, що кожен стиль має деякі переваги та недоліки і може бути доречний в одних обставинах і недоречний в інших. Аналіз стилів лідерства в публічному управлінні організуємо таким чином, щоб дослідити їх, почавши найбільш жорстким, а закінчити найбільш гнучким. В таблиці 1.5 наведемо стилі лідерства в публічній службі. В кожному стилі, є як певні переваги так і є певні недоліки. Важливо пам'ятати, що вибір стилю залежить від поведінки лідера та рівня його кваліфікації, від адекватності ситуації, від поставлених цілей, від часу потрібного на виконання поставлених завдань, від рівня організаційної культури тощо.

Драган І. О. та Долінченко О. М. підкреслюють, що ефективний лідер – це, перш за все, особистість, яка виділяється з групи людей і займає цю позицію завдяки наявності певних особистісних якостей, умінь і навичок, а, крім того, його дії відповідають прототипу лідера (на думку оточуючих), така людина має свій власний стиль, вирішити і самих послідовників [10].

Сучасні стилі лідерства в публічному управлінні

Стиль	Характеристика
Автократичний	передбачається наявність суворих правил, чітко розподілених обов'язків; тільки управлінець, що дотримується такого стилю, може міркувати правильно, він не допускає дискусій; самостійно ухвалюються рішення.
Партисипативний	потребує застосування наукового підходу, завдяки чому є можливість: аналізувати, прогнозувати, розробляючи стратегію і тактику відносин нового публічного управління, а також пояснити природу публічно-управлінської діяльності, встановити причинно-наслідкові зв'язки, виявити фактори та умови за яких партнерство є більш ефективним
Ситуаційний	управління, орієнтоване на співробітників; вибір керівником стилю управління відповідно до рівня компетентностей та вмотивованості підлеглого щодо конкретного завдання; адаптацію стилю лідерства відповідно до рівня професійного розвитку та зміни мотивації людей
Транзакційний	зосереджено на нагляді, роботі групи і організації; орієнтований на конкретне завдання, і на основі результатів роботи лідер видає нагороди і покарання для мотивації членів команди; встановлює очікування і стандарти, які максимізують ефективність і продуктивність публічного органу
Бюрократичний	притаманно покладатися на дію чіткого ланцюжка підпорядкування, строгих правил та існування згоди, яку дають його послідовники
Харизматичний	можливості здійснювати управління у прямій і безпосередній формі; швидше досягати публічних цілей; легшого сприйняття нововведень та реформаторських змін; створення сприятливого й комфортного робочого середовища
Трансформаційний	лідери проактивні, підвищують обізнаність працівників щодо трансцендентних колективних інтересів і допомагають працівникам досягати цілей. стиль характеризує таке: ідеалізований вплив; надихаюча мотивація; інтелектуальне стимулювання; індивідуалізований підхід до справ.
Коучинговий	визначається співпрацею, підтримкою і керівництвом. Лідери коучингу зосереджені на виявленні кращих в своїх командах, допомагаючи їм долати перешкоди і досягати поставлених цілей
Демократичний	активність і готовність (прагнення) до виконання завдань; готовність відповідати за наслідки своїх рішень і вчинків; вміння знімати міжособистісну напругу, толерантність, стійкість стосовно труднощів; здатність впливати на поведінку інших людей, вміння організувати ефективну спільну діяльність, об'єднуючі колег навколо виконання поставлених завдань; прагнення виявити ініціативу у складних ситуаціях; рішучість і завзятість у досягненні цілей; сміливість і оригінальність щодо розв'язання проблем; упевненість у собі й цілісність особистості;
Невтручання	лідеру притаманно довіряти; за його сприяння можуть розвиватися творчі здібності та інновації; налаштовувати команду, що не варто боятися невдачі; заохочувати членів команди довіряти одне одному; зосереджуватися на загальній ситуації; надавати персоналу змогу на практиці здійснювати перевірку своїх лідерських навичок; прищеплювати позиціонування себе як незалежних.

Джерело: за даними [13-15, 17].

До лідерів у сфері публічного управління належать політичні лідери, урядові службовці, громадські лідери, локальні лідери, лідери у галузевих організаціях (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Лідери у сфері публічного управління

Категорії осіб	Характеристики категорії лідерства
Політичні лідери	обрані чи призначені політичні посадовці, такі як президенти, прем'єр-міністри, міністри та інші посадові особи, які відповідають за управління країною чи регіоном.
Урядові службовці	професійні співробітники урядових органів і агентств, які виконують важливу роль у розробці та виконанні державної політики і програм
Громадські лідери	працюють у громадських організаціях, неурядових організаціях та активістських групах і можуть бути звідси обрані або призначені для участі у прийнятті рішень
Локальні лідери	керують муніципалітетами, містами, сільськими районами і відповідають за місцеве управління та послуги
Лідери у галузевих організаціях	працюють в специфічних галузевих організаціях, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення і т. д.

Джерело: за даними [28].

Очевидно, що розглянуті лідери відіграють важливу роль у сфері публічного управління, а саме у формуванні політики, управлінні ресурсами, забезпеченні громадського інтересу і розв'язанні важливих суспільних проблем. Лідери у публічній сфері мають бути готові до швидкої адаптації до нових умов, вдосконалення процесів управління, коригування наявних стратегій. Лідери у публічній сфері повинні служити інтересам суспільства, гарантувати добробут громадян і забезпечувати публічні послуги. Лідери у публічній сфері повинні бути готові до викликів сучасного світу та змін в управлінській практиці (забезпеченні безпеки громадян; національній обороні; навчання кризовому менеджменту тощо). Лідери у публічній сфері повинні бути здатні до співпраці з іншими урядовими та громадськими організаціями, а також з громадянами. Лідери у публічній сфері повинні демонструвати відкритість і прозорість у своїй діяльності, надаючи громадянам доступ до інформації і рішень, що приймаються на різних рівнях управління.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

Необхідно визнати, що організаційна культура – це не просто набір цінностей, а й важливий інструмент підвищення ефективності роботи в системі публічного управління. Організаційна культура публічного управління включає такі елементи, як прозорість, ефективність, етичність та орієнтованість на суспільні інтереси. Всі ці аспекти безпосередньо впливають на те, як населення сприймає діяльність державних органів та, відповідно, довіряє їм.

Під терміном організаційна культура публічного управління пропонуємо розуміти комплекс цінностей, а також норм поведінки публічного управління, що перебуває на роботі та виконує свої безпосередні обов'язки. Норми поведінки поділяються всіма співробітниками публічного органу та є результатом спільної роботи взаємодії співробітників між собою, і навіть формуються з урахуванням специфіки роботи чи належності до відомства.

Очевидно, що концепція лідерства в публічному управлінні визначається тим, наскільки ефективно лідери представляють інтересам суспільства через ряд дій та ініціатив, спрямованих на поліпшення добробуту громадян і забезпечення надання публічних послуг.

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЛІ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Аналіз стану організаційної культури в публічному управлінні

Організаційна культура – це один з ключових факторів успіху сучасних установ публічного управління. З елементами організаційної культури культури співробітники публічного управління стикаються постійно. Її прояви можна зустріти у філософії, стратегії та місії публічних установ, у застосовуваних механізмах мотивації персоналу та адаптації нових співробітників, у поведінці вже які мають досвід роботи в організації працівників. Таким чином, організаційна культура впливає на всі аспекти діяльності Комунальний заклад «Публічна бібліотека» Новогуївинської селищної ради (далі – КП «Публічна бібліотека» НСР)

Публічну бібліотеку засновано на комунальній власності територіальних громад Новогуївинської селищної ради Житомирського району Житомирської області. До складу Новогуївинської громади входять 3 селища міського типу та 21 село, тобто 24 населені пункти: Новогуївинське, Гуїва, Озерне, Вертокиївка, Волиця, Вишневе, Гай, Головенка, Городище, Глибочок, Двірець, Залізня, Іванківці, Крути, Озерянка, Пряжів, Павленківка, Рудня-Городище, Роздольне, Ріжки, Соснівка, Сінгури, Ставецьке, Троянів [16]. Пункти КП «Публічна бібліотека» НСР працюють в 12 селах та 2 селищах міського типу.

Засновником КП «Публічна бібліотека» НСР є Новогуївинська селищна рада Житомирського району Житомирської області (далі – Засновник), а уповноваженим органом управління – Відділ культури, розвитку туризму, молоді і спорту НСР Житомирського району Житомирської області (далі – Уповноважений орган управління) Організаційно-правова форма КП «Публічна бібліотека» НСР – комунальна організація (установа, заклад). Публічна бібліотека є юридичною особою, має статус неприбуткової організації закладу

культури. Класифікаційні ознаки КП «Публічна бібліотека» НСР наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки КП «Публічна бібліотека» НСР

Ознака	Характеристики
Код ЄДРПОУ	39427582
Дата реєстрації	06.10.2014 (11 років 1 місяць)
Організаційно-правова форма	Комунальна організація (установа, заклад)
Види діяльності за КВЕД	91.01 Функціонування бібліотек і архівів

Джерело: за даними [19].

КП «Публічна бібліотека» НСР – це культурний, інформаційний, освітній заклад, що має упорядкований фонд книг також доступ до інших джерел інформації. Головним завданням бібліотеки є задоволення культурних, інформаційних, освітніх, науково-дослідних та інших потреб користувачів бібліотеки.

Головними цілями, що переслідують діяльність КП «Публічна бібліотека» НСР, є:

- бібліотечне обслуговування населення;
- організація простору, на території якого здійснюється загальнодоступний та безперервний доступ відвідувачів до інформаційного поля, що сприяє культурному, інтелектуальному, соціальному та професійному розвитку;
- здійснення державної політики у галузі культури, бібліотечної справи, інформаційних технологій, освіти;
- популяризація освітньої, наукової, культурної та творчої сфер серед населення;
- збереження та просування культурно-історичної спадщини муніципальної освіти та країни;
- розвиток галузі бібліотекознавства на благо культурної серед Новогулівської територіальної громади.

Структура КП «Публічна бібліотека» НСР представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Структурні підрозділи КП «Публічна бібліотека» НСР
(станом на 01.11.2025 р.)**

№ з/п	Структурний підрозділ	Кількість штатних одиниць
1	Директор	1
2	Бухгалтер	1
3	Відділ методичної роботи та інформаційних технологій	3
4	Сектор обслуговування користувачів	2
5	Прибиральниця службових приміщень	0,5
6	Бібліотечний пункт смт. Гуйва	-
7	Бібліотека-філія смт.Новогуйвинське	1
8	Бібліотека-філія с.Вертокиївка	0,5
9	Бібліотека-філія с.Гай	0,5
10	Бібліотека-філія с.Глибочок	0,5
11	Бібліотека-філія с.Головенка	1
12	Бібліотека-філія с. Двірець	0,5
13	Бібліотека-філія с.Іванківці	0,5
14	Бібліотека-філія с.Озерянка	1
15	Бібліотека-філія с. Пряжів	0,5
16	Бібліотека-філія с.Рудня-Городище	0,5
17	Бібліотека-філія с. Сінгури	1
18	Бібліотека-філія с.Соснівка	0,5
19	Бібліотека-філія с.Троянів	1

Джерело: за даними [18].

У бібліотечному пункті с. Гуйва не передбачено штатних працівників, 8 філій мають працівників з 0,5 ставки, а 5 працівників з повною ставкою. В КП «Публічна бібліотека» НСР працюють тільки жінки.

Бібліотеки-філії не є юридичними особами і є підпорядкованими КП «Публічна бібліотека» НСР, яка забезпечує правові, фінансові, організаційні та матеріальні умови, необхідні для функціонування бібліотек-філій, зокрема, забезпечує умови для збереження, поповнення фондів бібліотеки книжковими, періодичними та електронними виданнями, гарантує їх цілісність і неподільність. Бібліотеки-філії у своїй діяльності користуються основними фондами та оборотними коштами КП «Публічна бібліотека» НСР.

У кожній бібліотеці громади активно працюють громадські культурно-дозвільні центри, де можна отримати відкритий доступ до соціально-значущої інформації через мережу Інтернет.

Фінансування КП «Публічна бібліотека» НСР показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Фінансування КП «Публічна бібліотека» НСР

Рік	Загальний фонд, грн		% виконання	Спеціальний фонд, грн		% виконання	Разом, грн		% виконання
	план	факт		план	факт		план	факт	
2021	2501,1	2467,4	98,7	33	33	100,0	2534,1	2500,4	98,7
2022	2510,7	2448,2	97,5	1,6	0	0,0	2512,3	2448,2	97,4
2023	2741,3	2689,8	98,1	59,9	59,9	100,0	2801,2	2749,7	98,2
2024	2987,4	2938,3	98,4	7,5	7,5	100,0	2994,9	2945,8	98,4
Зміна 2024 р до 2023 р.									
+, -	246,1	248,5	0,2	-52,4	-52,4	0,0	193,7	196,1	0,2
%	9,0	9,2	0,2	-87,5	-87,5	0,0	6,9	7,1	0,2
Зміна 2024 р до 2021 р.									
+, -	486,30	470,90	-0,3	-25,50	-25,50	0,0	460,8	445,4	-0,3
%	19,4	19,1	-0,3	-77,3	-77,3	0,0	18,2	17,8	-0,3

Джерело: за даними [3].

Загальне фінансування КП «Публічна бібліотека» НСР в 2024 році рівне 2938,3 тис.грн чи 98,4 % від запланованого, що більше чим в 2023 році 196,1 тис.грн чи на 7,1 % та більше чим в 2021 році на 445,4 тис.грн чи на 17,8 %.

В 2024 році до КП «Публічна бібліотека» НСР надійшли безкоштовно за державною програмою «Українська книга» – 1982 примірники літератури, за обласною програмою соціально значущих видань – 49 примірників. В бібліотеці також діє акція «Подаруй бібліотеці книгу». За 2024 році КП «Публічна бібліотека» НСР було проведено 96 масових заходів, з них: очних – 34, заочних (онлайн) – 62.

Працівницями бібліотеки організовано велику кількість флешмобів: до Дня Соборності України «Соборність очима дітей»; фотовиставка «Мій домашній улюбленець в об'єктиві»; до 150 річчя від дня народження Лесі Українки, до 207 річчя від дня народження Тараса Шевченка «заповіт великого

кобзаря», «Великодній кошик», «В обіймах з книгою», до 30 річчя Незалежності України: літературний флешмоб «Читай українське», «Український формат», фотоконкурс «Мовою барв, орнаментів і крою. Український народний костюм», «Вшануй ветерана». Під час святкування Дня Вишиванки бібліотекарі КП «Публічна бібліотека» НСР активно долучилися до благодійного розпродажу, продаючи солодощі.

Кожен філіал КП «Публічна бібліотека» НСР робить свій внесок у майбутню перемогу та часто служить центром волонтерської діяльності. Бібліотекарі також підтримують зв'язок із волонтерськими центрами та активно беруть участь у наданні практичної допомоги ЗСУ та силам територіальної оборони. Крім того, основними завданнями співробітників КП «Публічна бібліотека» НСР є збір гуманітарної допомоги, інформування мешканців громади про ситуацію та реєстрація тих, хто прибуває до населених пунктів. Працівники КП «Публічна бібліотека» НСР беруть участь у благодійних акціях з переробки та повторного використання, використовуючи виручені кошти для задоволення потреб наших співвітчизників – солдатів Збройних Сил України. Новогуївинський філіал бібліотеки також проводить акції «Повторне використання предметів: передача непотрібних речей нужденним». Юні читачі КП «Публічна бібліотека» НСР створюють дитячі малюнки, які потім волонтери надсилають на передову. «Подяка» та «безпечне повернення», написані невинним дитячим почерком, піднімають моральний дух та додають сили нашим захисникам. Бібліотекарі КП «Публічна бібліотека» НСР твердо вірять, що своєю волонтерською роботою вони працюють над спільною справою, яка стане опорою для всіх, хто захищає кордони нашої країни.

З метою аналізу стану організаційної культури в публічному управлінні КП «Публічна бібліотека» НСР у жовтні 2025 р. автор провів соціологічне дослідження. Метою дослідження було вивчення думок і поглядів працюючих КП «Публічна бібліотека» НСР стосовно основних організаційно-культурних питань, з якими вони стикаються на публічній роботі. Збір первинної соціологічної інформації відбувався під час відвідування бібліотек-філій КП

«Публічна бібліотека» НСР. В опитуванні взяли участь 10 бібліотекарів. Для з'ясування особливостей змін в організаційній культурі бібліотеки респондентам було запропоновано визначити, які зміни відбулися в організації, де вони працюють, за останні 4 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зміни в організаційній культурі КП «Публічна бібліотека» НСР, %

Критерій	Покра- щилося	Без змін	Погірши- лося	Не можу відповісти
Взаємодія підрозділів та комунікаційні зв'язки	90	10	0	0
Можливість вираження власної ініціативи	30	30	10	30
Культура мови та спілкування	100	0	0	0
Дотримання норм, цінностей, правил поведінки бібліотеки	90	10	0	0
Взаємодії членів бібліотеки один з одним	30	60	0	10
Справедлива винагорода, яка залежить від результатів діяльності	0	100	0	0
Культура зовнішнього вигляду	10	30	10	50
Взаємодії членів бібліотеки з клієнтами або іншими сторонніми особами	90	0	0	10
Мотивація до праці	10	40	30	20
Комунікація керівника і підлеглого	20	70	10	0
Культура організації робочого місця	30	60	0	10
Фізичний та психологічний комфорт	60	40	0	0
Культура патріотизму	100	0	0	0

Джерело: власне дослідження

Оцінюючи отримані результати, можемо зауважити, що переважна більшість опитаних бібліотекарів вказали на позитивні змін в організаційній культурі КП «Публічна бібліотека» НСР за останні роки. Найбільша кількість публічних працівників зазначила, що без змін залишилися: справедлива винагорода, яка, на жаль, не залежить від результатів діяльності – 100 %; комунікація керівника і підлеглого – 70 %; взаємодія членів організації – 60,0 %; мотивація до праці та фізичний і психологічний комфорт – 40 %. Але при цьому вони залишаються задоволені існуючим рівнем цінностей.

Як показують результати опитування, культурі зовнішнього вигляду не приділяється достатньо уваги працівницями бібліотеки, але це мабуть не дивно, адже більша половина респондентів є сільськими жителями та працюють не

повний день. Тому переважна більшість респондентів (50 %) не змогла дати чітку відповідь. На думку 10 % опитуваних культура зовнішнього вигляду покращилася та відіграє важливу роль в процесі формування сучасної бібліотечної справи.

Слід також звернути увагу на одне чи не головних питань, як мотивація до праці. Результати проведеного дослідження показують, що цей показник також залишився без змін (40 % респондентів не бачать змін у цьому показнику, а 30 % вважають, що він погіршився).

Як показують результати опитування, найбільше приділяється о уваги в сучасних умовах розвитку до культури мови та спілкування та питань патріотизму – 100 %.

Надзвичайно важливими ознаками сприятливого соціально-психологічного клімату КП «Публічна бібліотека» НСР є:

- відсутність тиску керівника бібліотеки на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для бібліотеки рішення;
- доброзичлива і ділова критика керівника;
- довіра і висока вимогливість бібліотекарів один до одного;
- досить вільне висловлювання думки при обговоренні питань, що стосуються всього колективу публічної бібліотеки;
- задоволеність належністю до цього колективу бібліотеки;
- постійна інформованість колективу бібліотеки про їх завдання і про стан справ;

Робота Публічної бібліотеки та бібліотек-філій постійно висвітлюється на сторінці в Фейсбук «Бібліотечний простір Новогуьвинської селищної ради» та «Комунальний заклад «Публічна бібліотека» Новогуьвинської селищної ради».

Отже, проведене дослідження вказує на високий рівень організаційної культури в КП «Публічна бібліотека» НСР та на позитивні зміни в її організації.

2.2. Вплив лідерства на функціонування в системі публічного управління

Безпосереднє керівництво КП «Публічна бібліотека» НСР здійснює її директор, який призначаються на посаду Органом управління шляхом укладення з ними контракту на п'ять років за результатами конкурсу.

Директором Публічної бібліотеки може бути особа, яка має вищу освіту, стаж роботи у сфері культури не менше трьох років, володіє державною мовою та здатна за своїми діловими і моральними якостями, освітнім і професійним рівнем виконувати відповідні посадові обов'язки. На чолі КП «Публічна бібліотека» НСР з 19.09.2014 року, стоїть керівник – директор Підпокровна Тамара Іванівна.

Директор здійснює діяльність з управління КП «Публічна бібліотека» НСР та контролює всі питання, крім випадків, що належать до компетенцій федерального законодавства та (або) питань, визначених Статутом бібліотеки та які належать до компетенції засновника.

У межах своїх компетенцій директор КП «Публічна бібліотека» НСР виконує такі повноваження:

- організує безперебійну роботу бібліотеки;
- діє від імені бібліотеки, представляючи її інтереси та укладаючи правочини від його імені, затверджує внутрішні нормативно-правові документи, видає накази та дає вказівки, обов'язкові до виконання всіма співробітниками;
- встановлює трудові відносини з колективом бібліотеки, здійснює процедури прийому та звільнення, укладання трудових договорів, застосовує заходи про стягнення та мотивації, призначає на посади керівників і бібліотек-філій;
- розробляє посадові інструкції для заступника керівника та методистів бібліотеки, делегує завдання та здійснює розподіл посадових обов'язків між працівниками;

- погоджує з засновником вчинення особливо цінних угод з майном, закріпленим за засновником або установою, та виносить на обговорення питання фінансування бібліотеки;
- надає засновнику на розгляд та затвердження бухгалтерську річну звітність, розроблений план фінансово-господарської діяльності на майбутній рік та результати діяльності бібліотеки за певний часовий період; усі зазначені документи затверджуються після погодження із засновником бібліотеки;
- формує необхідну звітну документацію на вимогу засновника для оцінки виконання завдань Новогуївинської селищної ради;
- несе відповідальність відповідно до законодавства за здійснення соціальних гарантій перед штатом співробітників, за збереження майна установи та за можливі збитки, заподіяні організації.

Директор КП «Публічна бібліотека» НСР, як керівник сучасної публічної установи повинен мати високий рівень професіоналізму, гарні управлінські здібності, знання в галузі бібліотечної справи та інформаційних технологій. Він також має бути готовим до постійного навчання та розвитку, щоб ефективно реагувати на зміни у бібліотечній сфері та забезпечувати якісне обслуговування користувачів. Також є дуже важливим для директора бібліотеки мати лідерські навички.

Проведене дослідження під час анкетування працівниць КП «Публічна бібліотека» НСР показало, що Підпокровна Тамара Іванівна є не лише керівником, а й лідером колективу. Існують певні характерні ознаки лідерства в роботі керівника КП «Публічна бібліотека» НСР, яка:

- бачить у співробітницях бібліотеки не тільки сумлінних виконавиць, а однодумців щодо бібліотечної справи;
- визнає свої помилки і не бояться відкрито вживати необхідних заходів для їх виправлення;
- всіляко заохочує комунікаційні зв'язки всередині колективу;
- дає можливість виконувати роботу колегам без контролю і вказівок згори;

- ефективно розподіляє відповідальність між співробітниками та забезпечує узгодженість всередині командної роботи;
- має репутацію високоетичної керівниці, яка поважає працівників та захищає їх інтереси;
- не намагається створити собі імідж, цінує повагу колежанок;
- сприймає креативний потенціал співробітниць та їх ініціативність;
- чітко формулює цілі і завдання для того, щоб співробітниця розуміли, що від них вимагається;
- має повну підтримку працівниць бібліотеки.

У комунікаційних зв'язках усередині КП «Публічна бібліотека» НСР ключову роль відіграє керівник Підпокровна Тамара Іванівна. Вона як керівник безпосередньо бере участь у формуванні сприятливого морально-психологічного клімату в колективі бібліотеки. Важливо при цьому, зауважити, що керуюча бібліотекою змогла правильно вибудувати відносини зі своїми підлеглими, є психологічно компетентною, підтримує дух співробітництва та атмосферу довіри.

На сьогодні Підпокровна Тамара Іванівна є лідером в колективі, та як за відсутності достатнього матеріального стимулювання саме від неї залежить якість комунікації, груповий консенсус, професійна динаміка, морально-психологічний клімат та успіх у роботі.

Для підвищення кваліфікації бібліотечних працівників КП «Публічна бібліотека» НСР за сприянням керівника закладу в цьому році проведено методичний день «Пожежна безпека та охорона праці. Трудова та виконавська дисципліна бібліотекарів». Постійно проводяться індивідуальні тренінги, практичні навчання та консультації. Щоквартально для підвищення кваліфікації бібліотечних працівниць проводиться моніторинг освітніх онлайн платформ.

Починаючи з 2021 року працівниці КП «Публічна бібліотека» НСР постійно підвищували свою кваліфікацію:

- на безкоштовних онлайн платформах пройшли онлайн навчання та отримали відповідні сертифікати;

- взяли участь у вебінарі для бібліотек: «Освіта та навчання за європейськими програмами»
- в рамках проекту «Інформаційна підтримка ЄС бібліотекам для дітей та юнацтва» взяли участь у вебінарі «Волонтерство, що це значить для мене»;
- брали участь в організованому ВГО Українською бібліотечною асоціацією німецько-українському науково-практичному онлайн-семінарі «Зелені бібліотеки»;
- брали участь в онлайн-конференції «Бібліотека в умовах війни» тощо.

На сьогоднішній день до актуальних проблем управління публічною діяльністю КП «Публічна бібліотека» НСР можна віднести:

- фінансування – нестача ресурсів ускладнює підтримку якості послуг на одному рівні та не дозволяє проводити масштабне оновлення бібліотечних фондів;
- залучення цільової аудиторії – в умови конкуренції з різними формами культурно-дозвільної діяльності бібліотеки постійно повинні розробляти концепцію залучення нових читачів та здійснювати заходи щодо утримання існуючих користувачів;
- технологічний розвиток – бібліотека повинна відстежувати сучасні технології та інноваційні проекти, щоб залишатися актуальною для своїх відвідувачів;
- розширення спектру послуг – для сучасних користувачів бібліотеки важливим є не лише бібліотечне обслуговування, а й інші форми дозвільної та творчої діяльності;
- соціальне партнерство – багато питань та проблеми вирішуються лише у контакті та поєднанні ресурсів з іншими установами.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

Отже, підбиваючи підсумок слід зауважити, що зміни в організаційній культурі КП «Публічна бібліотека» НСР відбуваються повільно, але в правильному напрямку. Сильна організаційна культура започаткована керівником сформувала позитивний імідж Публічної бібліотеки серед відвідувачів, що в свою чергу, стало важливим фактором підняття довіри до органів публічної влади.

Значна увага в КП «Публічна бібліотека» НСР стала приділятися розвитку управлінських компетенцій та лідерських навичок серед працівниць бібліотеки. Це дозволило підвищити як якість управлінських рішень, а й ефективність реалізації бібліотекою державних програм та ініціатив.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Пропозиції щодо формування організаційної культури та зростання ролі лідерства в публічному управлінні

Система публічної служби постійно реформується і потребує своєчасного удосконалення. В умовах конкуренції на ринку надання соціально-культурних послуг, КП «Публічна бібліотека» НСР повинна «йти в ногу з часом», підлаштовуватися під світ, що змінюється, і бути тяжінням до культурної сфери для всіх мешканців Новогуївинської територіальної громади.

Пропонуємо об'єднаним однією місією, філіалам КП «Публічна бібліотека» НСР здійснювати діяльність під гаслом: «Бібліотека, потрібна селу та громаді» і мати на меті культурний розвиток міста та його населення, покращення якості життя через призму книг та культури читання, що зрештою реалізує культурні потреби Новогуївинської територіальної громади.

До необхідних майбутніх пріоритетних напрямів діяльності КП «Публічна бібліотека» НСР можна віднести:

- функціонування бібліотек як патріотичних осередків культури;
- значну увагу приділяти розвитку управлінських компетенцій та лідерських навичок серед працівників бібліотеки;
- розвиток організаційної культури бібліотеки;
- забезпечення професійного розвитку співробітників бібліотеки;
- пошук шляхів покращення фінансування діяльності бібліотеки;
- волонтерська діяльність;
- удосконалення управлінської моделі;
- збільшення кількості відвідувачів бібліотеки через надання якісного широкого спектру послуг та їх вдосконалення;
- зміна громадської думки про стереотип бібліотек;

- зміна зовнішньої та внутрішньої просторової групи, ремонт існуючих бібліотек;
- інтеграція діяльності бібліотеки у простір села;
- подальший розвиток партнерських відносин із навчальними закладами сіл громади;
- популяризація читання як форми інтелектуального та культурного розвитку сільського населення;
- розвиток бібліотек як місця збереження та збільшення культурної спадщини, створення на базі філій творчих центрів для всебічного розвитку особистості;
- технологічний розвиток функціонування бібліотеки.
- вибудовування іміджу бібліотеки як соціально-значущої та необхідної установи культури у сільському просторі, що реалізує культурно-просвітницьку, інформаційну та інтелектуальну функції.

На наш погляд, спираючись на існуючу структуру управління КП «Публічна бібліотека» НСР та враховуючи факт наявності бібліотек-філій, краща управлінська модель розглянутої установи повинна виглядати наступним чином:

- висококваліфікований персонал;
- графік роботи установ, орієнтований на цільову аудиторію;
- швидка адаптація колективу до змін потреб суспільства;
- висока продуктивність при низьких витратах;
- оптимізація роботи в залежності від соціокультурної ситуації;
- активне застосування маркетингових технологій;
- впровадження інноваційних форм діяльності, визначених інформаційним прогресом сучасного суспільства.

Вирішення таких нагальних проблеми КП «Публічна бібліотека» НСР як фінансування, технологічного розвитку, залучення нових користувачів, соціальне партнерство, розвиток організаційної культури та лідерських якостей

працівників повинне відбуватися в першу чергу. Як варіанти вирішення з кожної вищезгаданої проблеми можна запропонувати різні підходи (табл. 3.1) спираючись на конкретну ситуацію.

Таблиця 3.1

**Шляхи вирішення нагальних проблем публічного управління КП
«Публічна бібліотека» НСР**

Проблема	Шляхи вирішення
Проблема лідерства	професіоналізація кадрів за рахунок запровадження нових програм навчання та підвищення кваліфікації. Значну увагу потрібно приділяти розвитку управлінських компетенцій та лідерських навичок серед працівників бібліотеки. Це дозволило підвищити як якість управлінських рішень, так і ефективність реалізації державних програм та ініціатив.
Проблема організаційної культури	посилення системи роботи з персоналом в ідеологічному плані; прищеплювати командний дух; постійно застосовувати методи психологічної мотивації; вибудовування ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій, по досвіду ряду зарубіжних країн
Проблема фінансування	може бути вирішена з розробкою стратегії, коли бібліотеки самостійно можуть шукати джерела додаткового фінансування, наприклад, гранти, пожертвування, спонсорство
Проблема технологічного розвитку	може вирішитись шляхом впровадження нових технологій у діяльність бібліотеки, наприклад, розробка мобільного додатка.
Проблема розширення послуг	досягається шляхом розробки та впровадження нових форм роботи з читачами, організація заходів, виставок, концертно-творчої діяльності для різних вікових категорій відвідувачів закладу
Проблема соціального партнерства	важливий елемент діяльності сучасних бібліотек, тому має розвиватися у формі реалізації креативних проектів на території освітніх закладів

Джерело: власне дослідження.

Вищезазначені проблеми є першочерговими завданнями на вирішення. У цій ситуації дуже важливе прийняття вірних управлінських рішень. Грамотне управління публічною установою, в нашому випадку КП «Публічна бібліотека» НСР, має бути побудоване на безперервному продовженні діяльності бібліотеки, попри численні проблеми, у різних управлінсько-організаційних моментах.

Система публічної служби постійно реформується і потребує своєчасного удосконалення, тому на розгляд пропонується п'ять основних методів удосконалення організаційної культури:

– робота з персоналом: робота з людьми в публічному органі є емоційною складною роботою, тому співвідношення сил опору проти рушійної сили являються основними факторами, що впливають на процес і швидкість розвитку організаційної культури;

– посилення системи роботи з персоналом в ідеологічному плані, для цього рекомендується наступне:

а) слід підбирати кандидатів на роботу відповідно до профілю «ідеальний бібліотекар» для того, щоб поповнити ряди працівників бібліотеки, що є поціновувачами творчої роботи;

б) методи психологічної мотивації повинні постійно застосовувати, відзначати і заохочувати позитивні досягнення, уникати осуду і покарань за провали;

в) просувати гідних публічних управлінців, демонстрування історії успіху;

– прищеплювати командний дух: слід не забувати про те, що мотивація персоналу не відіграє головну роль в активному розвитку будь-якої публічної установи, а тим паче бібліотеки;

– навчання працівників: у практиці удосконалення культури та свідомості публічних службовців значної кількості розвинених країн, кращі результати організації досягаються саме через навчання та розвиток лідерства;

– комунікації: вибудовування ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій, по досвіду ряду зарубіжних країн, служить найдієвішим інструментом розвитку будь-яких публічних організацій;

Переконані, що підтримка таких способів удосконалення може слугувати доцільним поштовхом до активного розвитку організаційної культури в КП «Публічна бібліотека» НСР в актуальний час.

Проблему розвитку лідерства в КП «Публічна бібліотека» НСР пропонуємо розв'язати за рахунок у програмах навчання та підвищення кваліфікації (таблиця 3.2).

**Короткострокові дистанційні програми розвитку управлінських
компетенцій та лідерських навичок**

Назва програми		
Лідерство [26]	Лідерство. Розвиток лідерського потенціалу в державному управлінні [27]	Розвиток лідерського потенціалу[36]
Компетентності		
Командна робота та взаємодія Комунікація та взаємодія Лідерство	Впровадження змін Командна робота та взаємодія Комунікація та взаємодія Лідерство Управління організацією роботи та персоналом	Виконання на високому рівні поставлених завдань Лідерство
Навички		
Вирішення конфліктних ситуацій та запобігання їх виникненню в колективах Створення сприятливих умов праці, мотивації працівників до результативної діяльності та досягнення цілей	Стратегічного планування індивідуального розвитку Здатність застосовувати на практиці методи розвитку лідерського потенціалу з урахуванням власного стилю навчання, а також організувати наставництво в органі державної влади.	Формулювання напрямів діяльності публічних організацій, стратегічного планування та прийняття вчасних і обґрунтованих рішень в межах своїх повноважень
Структура програми		
Т. 1. Лідерство в 21-му столітті: пошук відповідей на виклики часу Т. 2. Теорії походження та типологія лідерства Т. 3. Лідерство в сучасному публічному управлінні: зміст, моделі, тенденції Т. 4. Лідерство та ефективні управлінські комунікації Т. 5. Лідерство в кризових ситуаціях Т. 6. Роль лідерства в побудові дієздатних команд	Т. 1. Моделі та методи розвитку лідерського потенціалу Т. 2. Наставництво та коучинг як ефективні технології розвитку керівника й навчання підлеглих Т. 3. Лідерство та ефективна організація командної роботи Т. 4. Критичне мислення та інформаційна культура лідера Т. 5. Управління конфліктами Т. 6. Управління якістю роботи	Т. 1. Керівництво і лідерство. Т. 2. Розвиток соціального інтелекту лідера. Т. 3. Лідерство та коучинг. Т. 4. Прагмалінгвістичні чинники впливу і переконання в сучасних комунікативних технологіях: позиція лідера. Т. 5. Самопрезентація та самовираження лідера в публічному просторі. Т. 6. Побудова власної стратегії лідера.

Джерело: [26; 27; 36].

Всі запропоновані програми навчання погоджено з Національним агентством України з питань державної служби:

- Лідерство. Загальна короткострокова програма: наказ НАДС № 100-23 від 20 липня 2023 р. [26];
- Лідерство. Розвиток лідерського потенціалу в державному управлінні. Загальна короткострокова програма. Наказ НАДС № 170-24 від 18 грудня 2024 року [27];
- Розвиток лідерського потенціалу. Загальна короткострокова програма. Наказ НАДС від 21 травня 2024 р. № 81-24 [36].

Зрозуміло, що формування організаційної культури та лідерських якостей значною мірою залежить від зусиль керівників щодо ефективного впливу на психологічну атмосферу в команді та індивідуальну поведінку кожного співробітника. Однак багато факторів, що сприяють успішному функціонуванню організаційної культури та успішного використання лідерських здібностей, також безпосередньо залежать від співробітників публічних установ і відображаються в розвитку кар'єри, освіті та навчанні, а також у навчанні як потенційних, так і поточних співробітників.

КП «Публічна бібліотека» НСР має стати культурним простором Новогуївинської територіальної громади, що поєднує в собі талановите оточення, свіжі ідеї, динамічність та оригінальність.

3.2. Зарубіжний досвід формування організаційної культури в публічному управлінні

Зарубіжні моделі державної служби поділяються на кілька організаційно-правових структур, таких як романо-німецька (кар'єрна модель) та англо-саксонська (позиційна модель). Також існують інші моделі, що застосовуються в ісламських державах та країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Вивчення цінностей державної служби у різних країнах показує, що з них дуже схожі. Загальним принципом більшості цінностей є сумлінне служіння громадянам. Яскравим прикладом успішного розвитку організаційної культури

державної служби є досвід Сінгапуру. Країна пройшла складний шлях реформ, змінивши мислення державних службовців. Одним із ключових інструментів зміни організаційної культури стала Програма «Державна служба 21 століття» (Public Service for the 21st Century, PS21), запущена в 1995 [47]. Мета програми полягала в адаптації державної служби Сінгапуру до змін, стимулюючи креативність та покращуючи якість послуг. Програма мала дві основні цілі:

1. Розвиток прагнення високої якості обслуговування громадян з дотриманням високих стандартів якості, ввічливості та оперативності.

2. Створення умов, що сприяють постійним змінам та підвищенню ефективності, з урахуванням моральних та етичних принципів, а також добробуту державних службовців.

Ця програма справила значний вплив на організаційну культуру та поведінку службовців, зміцнивши основні цінності державної служби Сінгапуру, які були переглянуті та закріплені у 2003 році. Ці цінності – сумлінність, служіння та майстерність – стали орієнтиром для державних службовців, формуючи правила поведінки та зміцнюючи почуття приналежності до державної служби. Прихильність до цих цінностей сприяла зміцненню міжнародної репутації державної служби Сінгапуру, а також знайшла відображення в оновленому Кодексі поведінки державних службовців [48].

У Великій Британії ключові цінності державної служби та стандарти поведінки, обов'язкові для всіх державних службовців, закріплені у Кодексі цивільної служби. Основними цінностями є сумлінність (*integrity*), чесність (*honesty*), об'єктивність (*objectivity*) та неупередженість (*impartiality*) [49]. Ці цінності спрямовані на досягнення найвищих стандартів державної служби, що дозволяє зберігати довіру з боку уряду, парламенту, громадськості та отримувачів послуг.

Досвід Канади має свої особливості. Цінності та етичні засади державної служби об'єднані в одному документі – Кодексі цінностей та етики на

державній службі (Values and Ethics Code for the Public Service). Цінності державної служби Канади включають:

- демократичні цінності (Democratic Values), що орієнтують чиновників на служіння громадянам у рамках закону.
- професійні цінності (Professional Values), що мають на увазі компетентність, майстерність, ефективність, об'єктивність та неупередженість.
- етичні цінності (Ethical Values), які потребують дій, вкладених у зміцнення довіри громадян.
- людські цінності (People Values), що включають повагу, справедливість та люб'язність у роботі з громадянами та колегами.

У Кодексі докладно пояснюється, які форми поведінки та відносини очікуються від державних службовців кожної категорії цінностей. Зокрема, щодо етичних цінностей (Ethical Values) наголошується, що основна діяльність службовців має бути спрямована на «завоювання довіри громадян». У Кодексі коротко описуються умови та методи досягнення цієї довіри [50].

Також слід зазначити, що Кодекс чітко визначає обов'язкові вимоги для всіх державних службовців Канади, порушення яких спричиняє відповідальність, ступінь якої встановлено Кодексом цінностей та етики державної служби, а також Кримінальним кодексом. При прийомі працювати співробітники насамперед знайомляться з вимогами Кодексу, які регламентують їхню трудову діяльність [50].

У Сполучених Штатах етичним цінностям присвячено окремий нормативний акт – «Етичні норми поведінки державних службовців у системі органів виконавчої влади» (Кодекс етики США). Цей документ, розроблений Управлінням службової етики США, є зведенням федеральних нормативних актів. Хоча у цьому Кодексі цінності не зазначені напряму, принципи державної служби пов'язані з поняттями «суспільний обов'язок» і «сумлінність» [51], які у міжнародній практиці розглядаються як ключові цінності державної служби. Особливістю американської системи є діяльність уповноваженого з етики, який відіграє у підтримці стандартів етичного поведінки.

Окрема увага у системі управління та розвитку організаційної культури державної служби США приділяється розвитку культури досягнень (Performance Culture) [51]. Ця система спрямована на залучення, розвиток та мотивацію персоналу до ефективної роботи через впровадження стратегії управління результативністю та заходів, орієнтованих на виконання основної місії.

Цінності державної служби Південної Кореї, як і в Канаді, поділяються на чотири основні групи: етичні, демократичні, професійні та людські, які є основою для формування організаційної культури.

У Республіці Корея цінностям державної служби надається особливого значення. Крім їх інтеграції до нормативних документів, що регулюють діяльність державних службовців, цінності державної служби (Public Service Values) активно включені до освітніх програм Національного Інституту Розвитку Людських Ресурсів (NHI). Ці програми призначені для державних службовців усіх рівнів, які відрізняються за тривалістю – від 3 до 43 тижнів, охоплюючи широкий спектр посадових категорій, починаючи з рівня G9 і закінчуючи керівниками вищої ланки, такими як члени Старшої цивільної служби (Senior Civil Service) [52].

Аналіз досвіду управління організаційною культурою в таких країнах, як США, Канада, Великобританія, Сінгапур, Південна Корея свідчить про ключову роль цінностей організаційної культури в адаптації державних органів до змін та досягнення стратегічних цілей.

В цілому, зарубіжний досвід розвитку організаційної культури державної служби та вивчення цінностей державної служби дозволяють виділити ключові передумови для формування позитивної чи сильної організаційної культури у державних органах.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 3

Щоб досягти змін, необхідно не лише розуміти поточні стани культури в органах публічного управління, а й уміти керувати її розвитком.

Зрозуміло, що формування організаційної культури та лідерських якостей значною мірою залежить від зусиль керівників щодо ефективного впливу на психологічну атмосферу в команді та індивідуальну поведінку кожного співробітника. Однак багато факторів, що сприяють успішному функціонуванню організаційної культури та успішного використання лідерських здібностей, також безпосередньо залежать від співробітників публічних установ і відображаються в розвитку кар'єри, освіті та навчанні, а також у навчанні як потенційних, так і поточних співробітників.

Зарубіжні дослідження показують, що високий рівень організаційної культури безпосередньо впливає на ефективність публічного управління. Це твердження є актуальним і для нашої держави, де впровадження зарубіжного досвіду управлінських підходів у публічне управління стане важливим кроком на шляху до сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підставу зробити наступні висновки:

– організаційна культура найчастіше визначається як сукупність філософських та ідеологічних принципів управління, а також ціннісних орієнтацій, переконань, очікувань та норм, що регулюють відносини та взаємодії як усередині організації, так і у зовнішньому середовищі.

– успіх публічного управління дуже залежить від лідерських якостей керівника, запровадження та підтримки цінностей, принципів роботи та стратегій розвитку, які відповідають очікуванням та сприяють формуванню бажаної організаційної культури.

– лідери у публічній сфері мають бути готові до швидкої адаптації до нових умов, вдосконалення процесів управління, коригування наявних стратегій; повинні служити інтересам суспільства, гарантувати добробут громадян і забезпечувати публічні послуги; повинні бути готові до викликів сучасного світу та змін в управлінській практиці; повинні бути здатні до співпраці з іншими урядовими та громадськими організаціями, а також з громадянами; повинні демонструвати відкритість і прозорість у своїй діяльності, надаючи громадянам доступ до інформації і рішень, що приймаються на різних рівнях управління.

– організаційна культура впливає на всі аспекти діяльності КП «Публічна бібліотека» НСР. Оцінюючи отримані результати, можемо зауважити, що переважна більшість опитаних бібліотекарів вказали на позитивні змін в організаційній культурі КП «Публічна бібліотека» НСР за останні роки. Найбільша кількість публічних працівників зазначила, що без змін залишилися: справедлива винагорода, яка, нажаль, не залежить від результатів діяльності – 100 %; комунікація керівника і підлеглого – 70 %.

– Проведене дослідження під час анкетування працівниць КП «Публічна бібліотека» НСР показало, що керівника колективу можна

вважати лідером колективу. Існують певні характерні ознаки лідерства в роботі керівника КП «Публічна бібліотека» НСР.

– вирішення таких нагальних проблеми КП «Публічна бібліотека» НСР як фінансування, технологічного розвитку, залучення нових користувачів, соціальне партнерство, розвиток організаційної культури та лідерських якостей працівників повинне відбуватися в першу чергу.

– впровадження зарубіжного досвіду управлінських підходів у публічне управління стане важливим кроком на шляху до сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бельська Т. В. Лідерство в умовах кризи: інструменти публічного управління для підтримки продуктивної зайнятості. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 7. С. 476–487.
2. Бібліотека і війна: єднаємося заради Перемоги/ за матеріалами онлайн-конференції «Бібліотека і війна: єднаємося заради Перемоги». ЖОУНБ ім. О. Ольжича, наук.-метод. відділ; уклад. О.В.Костюченко; ред. вип. Г. Й. Врублевська. Житомир, 2023. 14 с.
3. Бюджет Новогуївинської селищної ради. URL: <https://novoguivynske-miskrada.gov.ua/bjudzhet-selischnoi-radi-09-29-24-03-01-2023/>
4. Васіна А. Ю. Організаційна культура як складова управління знаннями в організації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16780250>
5. Гайдученко С. О. Організаційна культура публічного управління у контексті глобалізації суспільних процесів. URL: https://eprints.kname.edu.ua/42927/1/an_organizational_culture_in_public_administration_is_in_the_context_of_globalization_of_public_processes.pdf
6. Граціотова Г. О., Нестерванська Е. С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. № 4 (18). С. 22–30.
7. Гудзь П. В., Нечаєва І. А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 41. С. 39–47.
8. Деркач Л. Ю. Методи аналізу та підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 301–308.
9. Діяльність бібліотек в умовах війни : методичний поради́ник бібліотекаря [Електронний ресурс] / Чернігівська ОУНБ ім. В. Г. Короленка ; уклад. О. Шурубенко ; відп. за вип. В. Прима́к. Вип. 9. Чернігів, 2022. – 64 с.

10. Драган І. О., Долінченко О. М. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 427–442.

11. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. *Серія: право, публічне управління та адміністрування*. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04>

12. Ігнатченко І. Г., Рябченко Я. С. Етичні та валеонтологічні орієнтири організаційної культури публічної служби в аспекті реалізації суб'єктивних прав громадян: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 292–295.

13. Іоффе М. В. Інноваційні аспекти навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 194–198.

14. Іоффе М. В. Напрями забезпечення розвитку компетентності лідера в сфері публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 8. С. 559–571.

15. Іоффе М. В. Розвиток лідерства в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 4. С. 993–1003.

16. Історична довідка Новогуївинської селищної територіальної громади. URL: <https://novoguyvynske-miskrada.gov.ua/istorichna-dovidka-12-21-29-02-10-2018/>

17. Колісніченко Н. М. Стилi лідерства в управлінні персоналом системи публічної служби: перспективні напрямки зарубіжних досліджень. *Національні інтереси України*. 2024. № 2. С. 394–404.

18. Комунальний заклад «Публічна бібліотека» Новогуївинської селищної ради. Офіційний сайт Новогуївинської громади. URL: <https://novoguyvynske-miskrada.gov.ua/komunalnij-zaklad-publichna-biblioteka-novogujvinskoi-selischnoi-radi-09-51-07-27-04-2021/>

19. Комунальний заклад «Публічна бібліотека» Новогушвинської селищної ради. Витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/39427582>

20. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.

21. Лаврук О. В., Лаврук Н. А. Лідерство та самоорганізація службовців в системі публічної служби України в умовах воєнного стану. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2 (08). С. 37–43.

22. Лаврук О. В., Лаврук Н. А. Формування та розвиток організаційної культури публічного управління. *Інклюзивна економіка. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 3. С. 120–126.

23. Лідерство. Загальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-117>.

24. Лідерство. Розвиток лідерського потенціалу в державному управлінні. Загальна короткострокова програма. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-rozvytok-liderskoho-potentsialu-v-derzhavnomu-upravlinni?course_enrollment_id=10458

25. Ліннікова Т. П., Яроміч С. А. Організаційна культура органів публічної влади та її субкультури. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2020. № 11(2). С. 59–64.

26. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

27. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>

28. Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.9>

29. Покатаєв П. С. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. – Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240.

30. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі, або як скласти пазл вашої організаційної культури / [Алюшина Наталія, Василевська Тетяна, Ібрагімова Іванна, Ахметович Дамір,... Проценко Діана та ін.] ; Національне агентство України з питань державної служби [та ін.]. [Київ : НАДС, 2023]. 170 с.

31. Птахіна О. М. Сучасні підходи до розвитку лідерства на публічній службі. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11343>

32. Роговська О. О., Хаджинова М. С. Організаційна культура та соціально-психологічний клімат як інструменти управління персоналом в системі соціальних служб в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування*. 2024. Том 1 № 12. URL: DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.12.320604>.

33. Розвиток лідерського потенціалу. Загальна короткострокова програма. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/rozvytok-lidersko-ho-potentsialu-117>

34. Романюк О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1-2. С. 45–50.

35. Сорокіна Н. Г. Організаційна культура публічної служби та особливості її змін. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4(43). С. 114–122.

36. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: державне управління*. 2020. № 3. С. 216–227.

37. Суржик М. В. Лідерство як чинник ефективності вироблення публічно-управлінських рішень. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 134–138.

38. Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4. С. 384–389.

39. Хлановський В. Теоретичні основи вивчення феномену лідерства як стратегії публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 276–280.

40. Холодинський М. М. Сутність та складові механізму управління розвитком персоналу в публічній сфері. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11314>

41. Хребтій І. В. Ключові ознаки лідерства у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 257–261.

42. Чумакова Г. В., Пасічнюк В. В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 212–225.

43. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В., Барібіна Я. О., Шимановська В. Л. Типи та механізм розробки і впровадження організаційних культур: досвід мультинаціональних та українських компаній і сучасні тренди управління персоналом в умовах війни. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2023. Вип. 25. С. 67–76.

44. Tan K., Thangaraju G. The Value of Values in the Singapore Public Service. 13, June 2014 // <https://www.csc.gov.sg/articles/the-value-of-values-in-the-singapore-public-service>.

45. The Civil Service code. Statutory guidance // <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code>.

46. Values and Ethics Code for the Public Service. Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services. 2000 // https://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_851/vec-cve-eng.pdf.

47. Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch, 2011 // <https://www.oge.gov/web/oge.nsf/Resources/Standards+of+Ethical+Conduct+for+Employees+of+the+Executive+Branch>.

48. Office of Personnel Management, 2017. Human Capital Management. Performance Culture // <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/performance-culture/>.

49. NHI Highlights / National Human Resources Development Institute. – Gwacheon City, 2017. – Vol.27. – 105 p.