

УДК 3.35.351

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17>**Л. А. Пашко**

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУЧАСНЕ ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ СУТІ

Звернено увагу на необхідності оновлення змістової сутності лідерства владної діяльності крізь призму публічності – її найголовнішої ознаки. Зазначено, що сучасне розуміння поняття лідерства в публічному управлінні має базуватися на уточненій сутності понять: «публічний», «публічність» та «влада». Проаналізовано останні дослідження і публікації щодо лідерства в публічному управлінні та визначено основні підходи науковців. Наголошено на необхідності оновлення концептуального осмислення сутності поняття публічного лідерства крізь призму його публічності як найголовнішої ознаки та місії. При цьому зазначено, що публічне лідерство носить суспільний, а не особистий чи особистісний характер. Виявлено, що публічний, гласний, характер актуалізує усі рівні реалізації публічного лідерства в державно-управлінській діяльності, а саме: особистісний, командний, інституційний, громадівський. Визнано, що резонансність такого лідерства має неминучі результати та наслідки, на жаль не лише позитивні, а й негативні, для органів публічної влади зокрема та для громадян і суспільства в цілому. Запропоновано складовими та критеріями оцінювання публічного лідерства вважати обґрунтовані науковцями стилі лідерства, адже кожний з них уособлює або певну рису особистості суб'єкта-управлінця – лідера, або характеристики його владної діяльності. Запропоновано поняття публічного лідерства вважати родовим поняттям з-поміж усіх визначених науковцями видів, стилів, моделей лідерства в системі публічного управління. Наголошено на недоцільності поділу лідерства на політичне та управлінське, оскільки запропоновано вважати їх складовими публічного лідерства в системі публічного управління. Визначено наукові напрями подальших досліджень проблематики публічного лідерства: мінімізація негативних впливів публічного лідерства на ефективність та результативність Української держави; механізми забезпечення публічного лідерства у повоєнний період функціонування Української держави; публічне лідерство та сучасна цифрова держава; особливості реалізації публічного лідерства на усіх рівнях, а саме: особистісному, командному, інституційному, громадівському.

Ключові слова: публічне управління, публічне лідерство, рівні лідерства, резонансність лідерства.

Постановка проблеми. В сучасному світі з низкою глобалізаційних викликів та загроз і, незважаючи на них, потенційних можливостей з новою силою актуалізується проблема лідерства в публічному управлінні. Передусім пріоритетною постає потреба сучасного переосмислення його сутності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про незгасну зацікавленість науковців проблематикою лідерства в публічному управлінні. Як правило, більшість дослідників акцентують свою увагу переважно на обґрунтуванні парадигми лідерства [1–3], концепцій [4], моделей лідерства [5–13], окремих стилів лідерства: відповідального та глобального [14–15],

інноваційного [16–17], емерджентного [18], морального [19], етичного [20–21], представницького [22], резонансного [23]; або на визначенні якісних характеристик лідера-управлінця [24–28]. Такі підходи та отримані наукові результати заслуговують на увагу дослідників-послідовників та подальші наукові розвідки. І це зрозуміло, адже наукове бачення сучасних вчених таке ж багатогранне, як і багатогранність поняття лідерства в публічному управлінні.

Однак, в сучасних умовах функціонування Української держави необхідним, на нашу думку, постає оновлення змістової сутності лідерства владної діяльності крізь призму її публічності, її найголовнішої ознаки та місії.

Саме тому **метою статті** є концептуальне осмислення сутності поняття публічного лідерства та його значимості для системи публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасне розуміння поняття лідерства в публічному управлінні має базуватися, на нашу думку, на уточненій сутності таких понять, як: «публічний», «публічність» та «влада». Поняття «публічний» походить від латинського слова *publicus*, тобто «суспільний», «народний». Словник іншомовних слів визначає поняття «публічний» як «відкритий», «гласний», «суспільний». Новий тлумачний словник української мови подає такі значення слова «публічний»: «1. Який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний, привселюдний, гласний, відкритий. 2. Призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний» [29]. Очевидно, що поняття влади та владних повноважень безпосередньо кореспондуються із низкою таких визначальних ознак, як: публічність, легальність, верховенство права, легітимність. При цьому важливо брати до уваги, що ці ознаки відображають сутнісні аспекти влади публічного лідера.

Ми поділяємо думку науковців, що використовують поняття «влада» для позначення ступеня сконцентрованості загальних інтересів, міри співвідношення індивідуальних і колективних інтересів. Влада як публічна-управлінська діяльність постає як необхідність співвіднесення інтересів окремого суб'єкта управління або невеликої групи суб'єктів управління з інтересами всіх. Очевидно, що суб'єкт управління змушений контролювати власні амбіції, сумлінно добровільно чи й примусово співвідносити власні інтереси з інтересами членів соціуму [30].

У нашому дослідженні ми виходимо з тези про те, що діяльність органів публічної влади спрямовується на реалізацію заданих цілей і програм щодо забезпечення захисту прав, свобод і законних інтересів народу, безпеки держави і суспільства, вирішення питань соціально-економічного та культурного значення [31, с. 49]. Виходячи з цього, поняття публічної влади розуміємо як вид суспільно-політичної, суверенної, легітимної діяльності, в основу якої покладено публічний інтерес. Він виражається у системі суспільних, публічно-політичних, вольових відносин у форматі «суб'єкти владних повноважень, тобто наділені владними повноваженнями органи публічної влади та посадові

особи, – суб'єкти громадянського суспільства, тобто фізичні та юридичні особи, які делегують першим свої повноваження на основі публічного права та закону [31, с. 51].

Реалізація суб'єктом владних повноважень та державно-управлінських відносин, а також управлінські можливості, що випливають із його владної компетенції та динамічної взаємодії всіх елементів його компетенції, забезпечують його «державно-управлінський вплив щодо реалізації державного управління, прийняття та здійснення державно-управлінських рішень. Оскільки такий вплив проявляється у формах державного управління, він реалізує політичну (державна політика), адміністративну та правову функції державної влади. Методи державного управління як способи владного впливу державних органів на процеси суспільного і державного розвитку, на діяльність державних структур і конкретних посадових осіб безпосередньо пов'язані з практичною реалізацією державної влади, її керуючим впливом на об'єкти державного управління відповідно до інтересів і волі держави, із забезпеченням реалізації цілей і функцій державного управління, оскільки в них містяться механізми встановлення взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом державного управління, реалізації компетенції суб'єктів державного управління відповідно до їх владно-управлінських повноважень [32, с. 102].

Зрозуміло, що публічний, гласний, характер актуалізує усі рівні реалізації сучасного лідерства в публічному управлінні, а саме: особистісний, командний, інституційний, громадівський. Резонансність лідерства має неминучі результати та наслідки для органів публічної влади зокрема та для громадян і суспільства в цілому. Позитивні, за умови конструктивності публічного лідерства та негативні, за умови його деструктивності.

На нашу думку, логічно за такого сучасного осмислення лідерства в публічному управлінні з акцентом на його публічності усі напрацьовані науковцями стилі лідерства вважати його складовими. Пояснення цьому підходу вбачаємо у тому, що кожний з виділених науковцями стилів лідерства є відображенням або певної особистісної риси лідера-управлінця, або характеристики його владно-управлінської діяльності. До того ж, вони можуть також бути компонентами оцінювання публічного лідерства.

Саме тому вважаємо логічним поняття публічного лідерства в публічному управлінні

варто вважати родовим поняттям з-поміж усіх визначених науковцями видів, стилів, моделей лідерства.

Крім цього, функціонування держави в сучасних динамічних, мінливих, а часом і непередбачуваних умовах робить, на нашу думку, недоцільним поділ лідерства на політичне та управлінське. Підстава такої недоцільності полягає в їх обов'язковій публічності. Саме тому, на нашу думку, політичне та управлінське лідерство доцільно вважати складовими публічного лідерства в системі публічного управління.

Визнання публічного лідерства суспільним суттєво актуалізує проблему формування пріоритетних навичок сучасних лідерів-суб'єктів владних повноважень. У щорічному звіті Future of Jobs Report 2025 зазначено топ-10 основних навичок у 2025 році [33]:

1. Аналітичне мислення – здатність знаходити вирішення складних завдань на основі аналізу даних.
2. Гнучкість і стійкість – адаптація до швидких змін і ефективне реагування на виклики.
3. Лідерство та соціальний вплив – навички управління командою.
4. Креативне мислення – генерація нових ідей та рішень.
5. Мотивація та самоусвідомлення – вміння працювати з внутрішніми ресурсами.
6. Технологічна грамотність – розуміння сучасних технологій, включаючи базові навички роботи з ШІ.
7. Емпатія та активне слухання – основа для ефективної комунікації.
8. Цікавість і здатність до навчання протягом життя – уміння швидко опановувати нові знання.
9. Управління талантами – створення умов для розвитку команд.
10. Орієнтація на сервіс та обслуговування клієнтів – здатність розуміти потреби клієнтів, забезпечувати високий рівень підтримки та створювати позитивний клієнтський досвід.

При цьому зростає увага до таких м'яких навичок (soft skills), як: креативне мислення; гнучкість і стійкість; цікавість і навчання протягом життя. Критичне мислення та розв'язання проблем посідають перше місце серед навичок, за якими зростатиме популярність протягом наступних п'яти років. Знаково, що вперше з'являються такі навички як активне навчання (active learning), витривалість (resilience), стресостійкість (stress tolerance) та гнучкість (flexibility).

У Звіті відмічено також тенденцію щодо найшвидшого зростання попиту на технологічні навички (digital skills). Основними серед яких визначено: штучний інтелект (ШІ) і великі дані; мережеві технології та кібербезпека; технологічна грамотність.

Щорічний Давос значну увагу приділив проблемам співпраці в інтелектуальну епоху, тобто епоху стрімкого розвитку таких технологій, як ШІ і квантові обчислення. Американська компанія Workday у своєму дослідженні, присвяченому впливу ШІ на робочі місця, дійшла висновку, що ця технологія стане каталізатором «революції навичок», під час якої такі важливі людські якості, як креативність, емпатія та ухвалення етичних рішень, стануть найціннішими активами на наступні кілька років [34]. Такі навички є визначальними для публічного лідерства, адже, незважаючи на технологізацію публічного управління, його основна суть полягає у забезпеченні ефективного та результативного функціонування держави, і тим самим – у служінні громадянам.

Висновки і пропозиції. У контексті з'ясування концептуального осмислення сутності поняття «публічне лідерство» наголошено, що саме публічність є характерною ознакою присутності держави у суспільних відносинах. Причому публічне лідерство носить суспільний, а не особистий чи особистісний характер.

Публічне лідерство запропоновано вважати родовим поняттям відносно усіх його видових різновидів, які можуть слугувати його складовими та критеріями його оцінювання.

Публічність та гласність мають актуалізуватися на усіх рівнях реалізації публічного лідерства в публічному управлінні, а саме: особистісному, командному, інституційному, громадському.

Резонансність такого лідерства має неминучі результати та наслідки не лише позитивні, а й, на жаль, негативні, для органів публічної влади зокрема та для громадян і суспільства в цілому.

Науковими напрямками подальших досліджень проблематики публічного лідерства можуть стати: мінімізація негативних впливів публічного лідерства на ефективність та результативність Української держави; механізми забезпечення публічного лідерства у повсякденний період функціонування Української держави; публічне лідерство та сучасна цифрова держава; особливості реалізації публічного лідерства на усіх рівнях, а саме: особистісному, командному, інституційному, громадському.

Список використаної літератури:

1. Вільямс Дін. Від вождя до агента змін. Професор Гарвардського університету про перехід до нової парадигми лідерства. URL: https://ceoclub.com.ua/article/leading_in_fractured_world (дата звернення: 15.05.2025).
2. Adair J. Action Centered Leadership Paperback. McGraw-Hill Inc., US (1 Jun. 1973). 200 p.
3. William B. Joiner, Stephen A. Josephs. Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Jossey-Bass, 2006. 1st ed. 336 p.
4. Nevins M. You Need A Leadership Triangle. Forbes. Mar 29, 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2022/03/29/you-need-a-leadership-triangle/?sh=2cb6859c2205> (дата звернення: 15.05.2025).
5. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 64–75.
6. Altman J. 4 Modes of Leadership for the 21st Century. *Medium*. Apr. 14, 2017. URL: <https://medium.com/thingsflux/4-modes-of-leadership-for-the-21st-century-bfd159771a2c> (дата звернення: 15.05.2025).
7. Leadership Modes For Today. *Socialfabric*. URL: <https://socialfabric.com/2021/03/5-leadership-modes-for-team-success/> (дата звернення: 15.05.2025).
8. Fenwick A. A new model for leadership development in the 21st century. *HULT International Business School*. URL: <https://www.hult.edu/blog/a-new-model-for-leadership-development-in-the-21st-century/> (дата звернення: 15.05.2025).
9. Симоненко О. Моделі політичного лідерства в Україні. *Політичний менеджмент*. 2007. № 6. С. 58–65.
10. Підлісна Т. В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України. *Університетські наукові записки*. 2015. № 1 (53). С. 347–356.
11. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* : 3б. наук. праць. 2016. Вип. 64. С. 44–60.
12. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців. *Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (м. Маріуполь, 3–4 жовтня 2017 р.). 2017. С. 29–31.
13. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I. 3S-Leadership model as a tool of using design thinking in the system of public governance. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. № 3 (35). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852 (дата звернення: 15.05.2025).
14. Gumina G. Responsible Global Leadership and Inclusion in Public Education. Proposing an Empirical Model of Leadership Development. *Academia Letters*. 2021. URL: https://www.academia.edu/49912464/Responsible_Global_Leadership_and_Inclusion_in_Public_Education_Proposing_an_Empirical_Model_of_Leadership_Development (дата звернення: 15.05.2025).
15. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 89–93.
16. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64.
17. Юзькова О. І. Механізми інноваційного лідерства у впровадженні моделі сучасної сервісної держави. *Інтернаука*. 2019. № 11. URL: <http://doi.org/10.25313/2520-2057-2019-11-5115> (дата звернення: 15.05.2025).
18. Martinez S. Emergent Leadership: *Linking Complexity, Cognitive Processes, Adaptability and Innovation*. 2009. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.537.3941&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 15.05.2025).
19. Rangapria Kannan-Narasimhan. The Myths of Moral Leadership. *TLNT Talent Management & HR*. 2021. April 20. URL: <https://www.tlnt.com/the-myths-of-moral-leadership/> (дата звернення: 15.05.2025).
20. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 2. С. 35–42.
21. Blackman A. What Is Ethical Leadership? How to Be a More Ethical Leader. 2018. URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/what-is-ethical-leadership--cms-31780> (дата звернення: 15.05.2025).
22. Пашко Л. А. До проблеми офіційного визначення представницького лідерства. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 237–239.
23. Пашко Л. А. До проблеми визнання управлінського резонансного лідерства передумовою конкурентоздатності вітчизняної державної служби. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матеріали V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава 12 квіт. 2018 р.). Полтава : Полтавський національний

- технічний університет ім. Ю. Кондратюка, 2018. С. 125–128.
24. Mollar C. The Rise of the Agile Leader: Can You Make the Shift? *Prominence Publishing*. 2020. June 25. 284 p.
 25. Staff A. Characteristics of Agile Leaders. *American Management Association*. 2020. June 18. URL: <https://www.amanet.org/articles/characteristics-of-agileleaders/#:~:text=No%20team%20can%20achieve%20true,assured%20direction%20and%20instill%20confidence> (дата звернення: 15.05.2025).
 26. Goyette K. Strategic Agility: The Leadership Survival Skill of the Year. *Innovation Management*. 06.01.2022. URL: <https://Innovationmanagement.se/2021/04/09/strategic-agility-the-leadership-survival-skill-of-the-year/> (дата звернення: 15.05.2025).
 27. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні. Реформа управління персоналом на державній службі в Україні. Головне управління державної служби України, КМБО, CIDA. 2010. URL: https://www.center.gov.ua/attachments/article/14/Компетенції_лідерства_в_Україні.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
 28. Baker C. 9 Team Leadership Skills That Get Results. *Leaders*. 2022. Sep 8. URL: <https://leaders.com/articles/leadership/team-leadership/> (дата звернення: 15.05.2025).
 29. «Публічний» і «політика» як поняття. URL: <https://studies.in.ua/publicne-administruvannja-shpargalky/4058-publichniy-poltika-yak-ponyattya.html> (дата звернення: 15.05.2025).
 30. Чапала Г. В. Публічність як ознака влади – підхід до проблеми. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2011. Вип. 22. С. 106–114.
 31. Ковальчук С. Проблема визначення поняття публічної влади в теорії держави і права. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. С. 47–51. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 15.05.2025).
 32. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
 33. ТОП-10 навичок, які будуть актуальні у 2025–2030 роках. URL: <https://ituniver.com/blog/top-10-navichok-yaki-budut-aktualni-u-2025-2030-rokah> (дата звернення: 15.05.2025).
 34. Давос-2025: головна тема – що принесе другий термін Трампа. URL: <https://www.dw.com/uk/davos2025-na-vef-obgovorat-so-prinese-drugij-termin-trampa/a-71346306> (дата звернення: 15.05.2025).

Pashko L. A. Leadership in public administration: a modern reconsideration of the essence

Attention is drawn to the need to update the substantive essence of leadership in government activity through the prism of publicity – its most important feature. It is noted that the modern understanding of the concept of leadership in public administration should be based on the clarified essence of the concepts: “public”, “publicity” and “government”. The latest research and publications on leadership in public administration are analyzed and the main approaches of scientists are identified. The need to update the conceptual understanding of the essence of the concept of public leadership through the prism of its publicity as the most important feature and mission is emphasized. At the same time, it is noted that public leadership is of a social, not personal or personality nature. It was found that the public, public nature actualizes all levels of implementation of public leadership in state and administrative activities, namely: personal, team, institutional, community. It was recognized that the resonance of such leadership has inevitable results and consequences, unfortunately not only positive, but also negative, for public authorities in particular and for citizens and society as a whole. It is proposed to consider leadership styles substantiated by scientists as components and criteria for evaluating public leadership, since each of them embodies either a certain personality trait of the subject-manager – the leader, or a characteristic of his power activities. It is proposed to consider leadership styles substantiated by scientists as components and criteria for evaluating public leadership, since each of them embodies either a certain personality trait of the subject-manager – the leader, or a characteristic of his power activities. The inexpediency of dividing leadership into political and managerial leadership is emphasized, since it is proposed to consider them as components of public leadership in the public administration system. Scientific directions for further research into the issues of public leadership have been identified: minimizing the negative impacts of public leadership on the efficiency and effectiveness of the Ukrainian state; mechanisms for ensuring public leadership in the post-war period of the functioning of the Ukrainian state; public leadership and the modern digital state; features of the implementation of public leadership at all levels, namely: personal, team, institutional, community.

Key words: public administration, public leadership, levels of leadership, leadership resonance.