

<https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16>
УДК 351:005.32

Красильников Дмитро Сергійович,
генерал-майор, Герой України,
аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції,
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: pravo.nb.ei@karazin.ua <https://orcid.org/0009-0005-4479-816X>

ОСОБЛИВОСТІ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей лідерства в органах публічної влади у контексті сучасних викликів та трансформаційних процесів у публічному управлінні. Розглянуто концептуальні підходи до розуміння феномену лідерства у публічному секторі, визначено специфічні характеристики, які відрізняють публічне лідерство від лідерства у приватному секторі. Проаналізовано основні стилі лідерства, що застосовуються в органах публічної влади, зокрема трансформаційне, транзакційне, автентичне та лідерство служіння. Особливу увагу приділено впливу організаційного контексту публічного сектору на формування та реалізацію лідерських практик.

Дослідження виявило, що лідерство в органах публічної влади характеризується необхідністю балансування між численними зацікавленими сторонами, підзвітністю перед громадськістю, дотриманням процедурних норм та орієнтацією на суспільне благо. Доведено, що ефективне лідерство у публічному секторі вимагає специфічних компетенцій, включаючи здатність до міжсекторної співпраці, стратегічне мислення, політичну обізнаність та високий рівень етичної свідомості. Встановлено, що контекстуальні фактори публічного сектору, такі як бюрократична структура, політичне середовище та нормативні обмеження, суттєво впливають на можливості застосування різних стилів лідерства.

Проаналізовано сучасні тенденції у розвитку лідерства в органах публічної влади, включаючи рух до колабораційного управління, цифрову трансформацію та зростання ролі мережевого лідерства. Визначено основні виклики, з якими стикаються лідери публічного сектору, включаючи необхідність впровадження інновацій в умовах жорстких бюджетних обмежень, управління змінами у високо формалізованих організаціях та підтримку довіри громадськості. Обґрунтовано необхідність цілеспрямованого розвитку лідерських компетенцій у державних службовців через спеціалізовані програми підготовки та систему безперервного професійного розвитку.

Ключові слова: лідерство, органи публічної влади, публічне управління, трансформаційне лідерство, компетенції лідера, стилі лідерства, організаційна культура.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних трансформацій та зростаючих вимог до ефективності публічного управління питання

Як цитувати: Красильников Д. С. Особливості лідерства в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2 (67). С. 323–340. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16>

In cites: Krasilnikov, D.S. (2025). Features of leadership in public authority bodies. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (67), 323–340. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-2-16> [in Ukrainian].

© Красильников Д. С., 2025

 This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2025, № 2 (67)

323

лідерства в органах публічної влади набуває особливої актуальності. Лідерство стає критичним фактором успішності державних інституцій у вирішенні складних суспільних проблем, впровадженні інновацій та забезпеченні якісних публічних послуг. Водночас специфічний контекст публічного сектору, що характеризується множинністю зацікавлених сторін, високим рівнем формалізації процесів та політичним впливом, створює унікальні виклики для лідерів та вимагає особливих компетенцій і підходів.

Публічний сектор переживає період фундаментальних змін, що пов'язані з переходом від традиційної ієрархічної моделі управління до більш гнучких та мережевих форм організації. Ці зміни зумовлені необхідністю реагування на складні міжсекторальні проблеми, які не можуть бути вирішені зусиллями окремих організацій чи рівнів влади. У таких умовах традиційні підходи до лідерства, що базуються на формальних повноваженнях та ієрархічному контролі, виявляються недостатніми. Натомість на перший план виходять здатності до колаборації, побудови мереж взаємодії та координації дій різних акторів.

Особливістю лідерства в органах публічної влади є необхідність одночасного виконання різних, часом суперечливих ролей. Лідери публічного сектору повинні балансувати між вимогами політичної підзвітності та професійної компетентності, між стабільністю процедур та необхідністю інновацій, між обслуговуванням потреб різних груп громадян та дотриманням принципів справедливості. Ця багатогранність вимагає від публічних лідерів не лише управлінських навичок, але й розвиненого політичного інтелекту, етичної стійкості та здатності до системного мислення.

Дослідження лідерства у публічному секторі ускладнюється відсутністю єдиного концептуального підходу та різноманітністю контекстів, у яких воно реалізується. Різні рівні влади, функціональні сфери та національні традиції державного управління створюють неоднорідне середовище, у якому ефективність різних стилів та практик лідерства може суттєво варіюватися. Водночас саме це різноманіття створює можливості для порівняльного аналізу та виявлення універсальних принципів ефективного публічного лідерства.

Практичне значення дослідження особливостей лідерства в органах публічної влади важко переоцінити. Ефективне лідерство прямо впливає на результативність державних інституцій, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до влади. У періоди криз, соціальних трансформацій чи впровадження масштабних реформ роль лідерства стає ще більш критичною. Саме лідери визначають напрям змін, мобілізують ресурси організації, надихають співробітників та забезпечують підтримку ключових стейкхолдерів.

Огляд літератури. Дослідження лідерства у публічному секторі має відносно нетривалу, але інтенсивну історію. Протягом останніх двох десятиліть спостерігається значне зростання наукового інтересу до цієї тематики, що відображає визнання центральної ролі лідерства у функціонуванні та розвитку державних інституцій. Сучасні дослідження лідерства у публічному управлінні характеризуються міждисциплінарним підходом, що поєднує досягнення теорії менеджменту, організаційної психології, політичних наук та соціології.

Одним з фундаментальних питань у дослідженні публічного лідерства є визначення його специфічних характеристик порівняно з лідерством у приватному секторі. Проведений метааналіз досліджень лідерства у публічному секторі дозволив виявити, що контекст суттєво впливає на прояв та ефективність різних стилів лідерства [6]. Публічні організації характеризуються вищим рівнем формалізації, більшою кількістю зацікавлених сторін та

специфічними мотиваційними факторами, що створює унікальне середовище для лідерських практик.

Значна увага дослідників приділяється вивченню трансформаційного лідерства у контексті публічного управління. Цей стиль лідерства, що орієнтований на надихання та мотивацію послідовників через артикуляцію привабливого бачення майбутнього, виявився особливо релевантним для публічного сектору [18]. Емпіричні дослідження демонструють, що трансформаційне лідерство позитивно впливає на інноваційну поведінку державних службовців, організаційну ефективність та якість публічних послуг [9]. Водночас встановлено, що ефективність трансформаційного лідерства у публічних організаціях залежить від структурних характеристик організації та організаційної культури [19].

Паралельно з дослідженнями трансформаційного лідерства розвивається напрям вивчення моральних форм лідерства у публічному секторі, включаючи автентичне лідерство, етичне лідерство та лідерство служіння. Інтегративний огляд цих підходів дозволив виявити як спільні риси, так і унікальні характеристики кожного з них [24]. Автентичне лідерство фокусується на самосвідомості та моральній перспективі, етичне лідерство акцентує на відповідності нормам та стандартам, тоді як лідерство служіння ставить потреби послідовників та інших зацікавлених сторін на перше місце [13].

Особливу цінність для публічного сектору має концепція лідерства служіння, що резонує з етосом публічної служби та орієнтацією на задоволення суспільних потреб. Систематичний огляд досліджень продемонстрував, що лідерство служіння позитивно впливає на організаційне громадянство, задоволеність працею та організаційну ефективність у державних установах [11].

Дослідження взаємозв'язку між лідерством служіння та результативністю у публічних організаціях виявили, що довіра виступає важливим медіатором у цих відносинах [22]. Коли лідери демонструють турботу про потреби своїх підлеглих та зацікавлених сторін, це сприяє формуванню довіри, яка, у свою чергу, позитивно впливає на організаційну громадянську поведінку та результативність роботи. У контексті організацій з сильними ціннісними орієнтаціями автентичне лідерство виступає як важливий ресурс для досягнення суб'єктивного благополуччя працівників [17].

Сучасні дослідження все більше фокусуються на специфічних аспектах лідерства, релевантних для публічного управління. Значний інтерес викликає питання колабораційного лідерства у контексті міжорганізаційної взаємодії та мережевого управління. Колабораційне управління, що передбачає формальну взаємодію державних, приватних та громадських акторів у процесі прийняття рішень, вимагає специфічних лідерських компетенцій, включаючи здатність до побудови довіри, фасилітації діалогу та координації різномірних інтересів [5]. Впровадження колабораційного управління набуває особливої актуальності у контексті зростання складності суспільних проблем, які вимагають скоординованих дій різних секторів [23].

Дослідження виявили, що роль лідерства у колабораційних процесах може варіюватися від централізованого до розподіленого, залежно від характеристик мережі та контексту взаємодії. Концептуалізація лідерства у міжорганізаційних мережах публічного сектору показала, що ефективне мережеве лідерство може приймати різні конфігурації, від концентрованого лідерства окремих ключових акторів до широко розподіленого лідерства серед багатьох учасників мережі [2].

Особливий інтерес представляє концепція трансверсального лідерства, що описує здатність лідерів спрямовувати, узгоджувати та мобілізувати своїх співробітників для колективних зусиль з акторами поза межами власної управлінської юрисдикції [14].

Окремий напрям досліджень присвячений вивченню політичного виміру лідерства у публічному секторі. Питання взаємодії між політичними та адміністративними лідерами, що традиційно розглядалося через призму дихотомії політики та адміністрування, набуває нових інтерпретацій у сучасному контексті [8].

Емпіричні дослідження демонструють, що громадяни оцінюють різні аспекти міністерського лідерства залежно від контексту, приділяючи особливу увагу технічній експертизі та управлінським здібностям під час криз [15].

Зростаючий інтерес викликає тема цифрового лідерства у публічному секторі. Цифрова трансформація створює нові виклики та можливості для лідерів державних організацій, вимагаючи розвитку специфічних компетенцій у сфері цифрових технологій та управління змінами. Систематичний огляд літератури виявив, що цифрове лідерство включає як технологічні, так і соціальні аспекти, що потребує інтегрованого підходу до його розвитку [1]. Цифрові лідери повинні не лише розуміти технологічні можливості, але й вміти створювати організаційну культуру, що підтримує цифрову трансформацію, та розвивати цифрові компетенції своїх команд.

Важливим напрямом досліджень є вивчення стратегічного лідерства у публічних організаціях. Стратегічне лідерство, що фокусується на визначенні довгострокових цілей організації та забезпеченні їх досягнення через ефективне прийняття рішень та управління ресурсами, має критичне значення для успішності державних інституцій [16]. Дослідження виявили, що стратегічне лідерство у публічному секторі опосередковується організаційною культурою, системами управління знаннями та механізмами підзвітності [3]. Процедурна раціональність, що включає всебічний збір інформації, аналіз альтернатив та залучення відповідних стейкхолдерів, позитивно впливає як на якість стратегічних рішень, так і на ефективність їх імплементації [4].

Компаративні дослідження лідерства у публічному секторі різних країн дозволили виявити вплив національного та адміністративного контексту на лідерські практики. Встановлено, що різні традиції державного управління, культурні особливості та інституційні рамки створюють специфічні умови для реалізації лідерства. У країнах з традиційною публічною адміністрацією лідери можуть використовувати більш ієрархічні підходи, тоді як у країнах з традиціями нового публічного управління спостерігається більш мережевий та колаборативний стиль лідерства [21].

Особливу увагу дослідників привертає питання розвитку лідерських компетенцій у державних службовців. Аналіз програм розвитку лідерства у публічному секторі виявив необхідність фокусування на специфічних компетенціях, включаючи системне мислення, здатність до міжсекторальної співпраці та етичну свідомість [12]. Розроблено спеціалізовані моделі лідерських компетенцій для публічного сектору, що враховують його унікальні характеристики та виклики. Модель публічного лідерства, розроблена для федерального рівня, визначає чотири ключові компетенції самоусвідомлення, залучення інших, управління змінами та досягнення результатів як критично важливі для ефективного лідерства у державному секторі [20].

Для трансформаційного лідерства у сфері громадського здоров'я було розроблено спеціалізовану систему компетенцій через міжнародний Дельфі-процес, що включає десять компетенцій у чотирьох категоріях, адаптованих до специфічного контексту та етапів розвитку [7]. Цей підхід підкреслює важливість контекстно-специфічного та контекстно-чутливого розвитку лідерських компетенцій.

Окремий інтерес представляють дослідження взаємозв'язку між публічним лідерством та колабораційним управлінням у контексті надання публічних послуг. Емпіричне дослідження у пакистанському контексті виявило, що публічне лідерство позитивно впливає на якість надання публічних послуг як безпосередньо, так і опосередковано через колабораційне управління [25].

Однак, попри значний прогрес у дослідженні лідерства у публічному секторі, залишається низка невирішених питань. Недостатньо вивченими залишаються механізми, через які лідерство впливає на організаційні результати у публічному секторі, роль контекстуальних факторів у модерації цих впливів та специфіка розподіленого лідерства у мережевих формах організації. Також потребує подальшого дослідження питання культурної адаптації лідерських практик та їх ефективності у різних національних контекстах [10].

Метою статті є критичне узагальнення особливостей лідерства в органах публічної влади, виявлення специфічних характеристик, що відрізняють публічне лідерство від лідерства у приватному секторі, аналіз основних стилів лідерства та їх застосування у контексті публічного управління, а також визначення ключових компетенцій, необхідних для ефективного лідерства у державних інституціях.

Методологія дослідження. Для досягнення поставленої мети використовувався комплекс дослідницьких методів. Системний підхід дозволив розглянути лідерство у публічному секторі як багатогранний феномен, що включає індивідуальні, організаційні та інституційні виміри. Компаративний аналіз застосовувався для порівняння різних стилів лідерства та виявлення їх специфічних характеристик у контексті публічного управління. Інституціональний аналіз використовувався для дослідження впливу організаційного та нормативного контексту публічного сектору на формування та реалізацію лідерських практик.

Структурно-функціональний підхід дозволив проаналізувати різні функції лідерства в органах публічної влади та їх взаємозв'язок з організаційною ефективністю. Метод узагальнення застосовувався для синтезу результатів емпіричних досліджень та формулювання загальних висновків щодо особливостей публічного лідерства. Емпіричний метод передбачав аналіз конкретних кейсів реалізації різних стилів лідерства у державних організаціях різних країн. Контекстуальний підхід використовувався для врахування впливу специфічного середовища публічного сектору на лідерські практики.

Основні результати дослідження. Концептуалізація лідерства у публічному секторі вимагає врахування його унікальних характеристик, що відрізняють його від лідерства у приватних організаціях. Насамперед, публічне лідерство реалізується у контексті численних зацікавлених сторін з часто суперечливими інтересами та очікуваннями. Лідери органів публічної влади повинні враховувати не лише інтереси організації та її співробітників, але й потреби громадян, очікування політичних керівників, вимоги законодавства та суспільні цінності. Ця множинність стейкхолдерів створює складне

навігаційне середовище, де успішність лідерства значною мірою залежить від здатності балансувати різні, іноді конфліктуючі вимоги [6].

Друга фундаментальна характеристика публічного лідерства пов'язана з особливою природою організаційних цілей у державному секторі. На відміну від приватних компаній, де домінує фінансовий критерій успішності, публічні організації орієнтовані на створення суспільної цінності та досягнення соціальних результатів. Ці цілі часто є важко вимірюваними, довгостроковими та пов'язаними з вирішенням складних суспільних проблем. Лідери публічного сектору повинні вміти артикулювати ці цілі у спосіб, що надихає співробітників та легітимізує діяльність організації в очах суспільства, навіть за відсутності чітких кількісних показників успіху [5].

Третя особливість публічного лідерства полягає у специфічному характері підзвітності. Органи публічної влади функціонують в умовах високого рівня прозорості та публічного контролю. Рішення публічних лідерів підлягають перевірці з боку представницьких органів, контрольних інституцій, засобів масової інформації та громадськості. Ця багатогранна підзвітність, з одного боку, забезпечує демократичний контроль над діяльністю державних інституцій, а з іншого, накладає додаткові обмеження на свободу дій лідерів та вимагає високого рівня відповідальності за прийняті рішення [4].

Організаційний контекст публічного сектору характеризується високим рівнем формалізації процедур та нормативного регулювання. Діяльність органів публічної влади регламентується численними законами, підзаконними актами, стандартами та процедурами, що мають на меті забезпечити законність, справедливість та передбачуваність адміністративних дій. Ця інституційна щільність створює специфічне середовище для реалізації лідерства, де формальні правила та процедури відіграють більш значну роль порівняно з приватним сектором [24]. Лідери публічних організацій повинні вміти навігувати у цьому складному нормативному середовищі, знаходячи простір для ініціативи та інновацій без порушення встановлених правил.

П'ята характеристика публічного лідерства пов'язана з політичним контекстом функціонування органів влади. Публічні організації не існують у політичному вакуумі; вони є частиною системи демократичного врядування та підлягають впливу з боку обраних політичних керівників. Зміна політичного керівництва може призводити до змін пріоритетів, реорганізацій та коригування напрямів діяльності. Лідери публічного сектору повинні володіти політичною проникливістю, розуміючи політичну динаміку та вмючи працювати у політизованому середовищі, зберігаючи при цьому професіоналізм та орієнтацію на суспільне благо.

Шоста особливість стосується специфічних мотиваційних факторів, що діють у публічному секторі. На відміну від приватного сектору, де фінансові стимули часто відіграють домінуючу роль, у публічному секторі значну вагу має мотивація публічної служби, що включає бажання служити суспільству, впливати на соціальні зміни та сприяти реалізації суспільного блага [9]. Ефективні лідери публічного сектору вміють активізувати цю внутрішню мотивацію своїх співробітників, підкреслюючи соціальну значущість їхньої роботи та зв'язок між повсякденними завданнями та ширшими суспільними цілями.

Розглянемо детальніше основні стилі лідерства та їх застосування у контексті публічного управління. Трансформаційне лідерство, що базується на здатності лідера надихати послідовників через артикуляцію привабливого

бачення майбутнього та інтелектуальну стимуляцію, виявилось особливо релевантним для публічного сектору. Трансформаційні лідери у державних організаціях фокусуються на розвитку організаційної культури, орієнтованої на інновації та постійне вдосконалення, мотивують співробітників через апеляцію до вищих цінностей публічної служби та створюють умови для розкриття потенціалу кожного члена команди [18].

Емпіричні дослідження демонструють, що трансформаційне лідерство у публічному секторі позитивно впливає на широкий спектр організаційних результатів. Зокрема, встановлено позитивний зв'язок між трансформаційним лідерством та інноваційною поведінкою державних службовців, їхньою задоволеністю працею та організаційною прихильністю [9]. Трансформаційні лідери сприяють створенню клімату психологічної безпеки, де співробітники відчують себе вільними експериментувати та пропонувати нові ідеї без страху негативних наслідків. Це особливо важливо у контексті необхідності модернізації публічного сектору та впровадження інновацій у надання публічних послуг.

Дослідження впливу трансформаційного лідерства на інноваційну поведінку у корейському публічному секторі виявило, що управління змінами та мотивація публічної служби виступають важливими медіаторами у цьому взаємозв'язку [9]. Трансформаційні лідери не лише безпосередньо стимулюють інновації, але й створюють організаційні умови, що підтримують зміни, та активізують внутрішню мотивацію державних службовців до служіння суспільству. Це підкреслює багаторівневий характер впливу трансформаційного лідерства на організаційні результати у публічному секторі.

Водночас застосування трансформаційного лідерства у публічному секторі стикається з певними викликами. Бюрократична структура багатьох державних організацій, із її акцентом на ієрархії, процедурах та стабільності, може обмежувати можливості для трансформаційних змін. Лідери повинні знаходити баланс між підтриманням необхідної стабільності та передбачуваності у наданні публічних послуг і стимулюванням інновацій та організаційного розвитку. Крім того, політична динаміка може створювати нестабільність у керівництві організації, що ускладнює реалізацію довгострокових трансформаційних ініціатив.

Важливим висновком досліджень є те, що організаційна структура публічних організацій може бути менш бюрократичною, ніж традиційно вважається, і деякі бюрократичні характеристики мають лише незначний негативний вплив на прояв трансформаційного лідерства [24]. Це спростовує стереотипне уявлення про несумісність бюрократії та трансформаційних змін і відкриває можливості для більш активного впровадження трансформаційного лідерства у державних організаціях.

Транзакційне лідерство, що базується на системі обміну між лідером та послідовниками, де визнання та винагорода надаються за досягнення встановлених цілей, також знаходить застосування у публічному секторі. Цей стиль особливо релевантний у контексті впровадження систем управління результативністю та оцінки ефективності діяльності державних організацій. Транзакційні лідери у публічному секторі чітко визначають очікування щодо результатів роботи, встановлюють вимірювані цілі та забезпечують систематичний зворотний зв'язок про досягнуті результати [19].

Дослідження виявили, що транзакційне лідерство може ефективно доповнювати трансформаційне лідерство у публічному секторі. Поки

трансформаційні лідери фокусуються на створенні бачення та натхненні співробітників, транзакційні елементи забезпечують чіткість щодо поточних завдань та стандартів виконання. Особливо важливим у публічному контексті є аспект управління за винятком, коли лідер втручається лише у разі відхилень від встановлених стандартів, що дозволяє ефективно управляти великими організаціями та забезпечувати відповідність вимогам законодавства.

Автентичне лідерство, що акцентує на самосвідомості лідера, прозорості у відносинах, етичній орієнтації та збалансованій обробці інформації, набуває особливої значущості у контексті кризи довіри до публічних інституцій. Автентичні лідери демонструють відповідність між задекларованими цінностями та реальними діями, відкрито обговорюють власні обмеження та помилки, що сприяє побудові довіри з боку співробітників та громадськості [17]. У публічному секторі, де довіра є критично важливим ресурсом для ефективного функціонування, автентичне лідерство може відігравати ключову роль у відновленні та підтримці легітимності державних інституцій.

Дослідження показують, що автентичне лідерство позитивно впливає на суб'єктивне благополуччя державних службовців, особливо в організаціях з сильними ціннісними орієнтаціями [17]. Коли лідери демонструють автентичність та діють відповідно до задекларованих організаційних цінностей, це створює сенс та значущість роботи для співробітників, що, у свою чергу, підвищує їхнє благополуччя та організаційну ефективність. У контексті публічного сектору, де цінність служіння суспільству є центральною, автентичне лідерство може особливо ефективно мобілізувати внутрішню мотивацію державних службовців.

Лідерство служіння, що ставить потреби послідовників та інших зацікавлених сторін на перше місце, має природну відповідність місії публічної служби. Лідери-слуги у державних організаціях фокусуються на розвитку своїх співробітників, створенні умов для їхнього професійного зростання та забезпеченні ресурсів, необхідних для ефективного виконання роботи. Цей стиль лідерства резонує з етосом публічної служби та може бути особливо ефективним у мотивації державних службовців.

Систематичні огляди досліджень демонструють, що лідерство служіння у публічному секторі позитивно впливає на організаційне громадянство, задоволеність працею, довіру до керівництва та організаційну результативність [11]. Механізм цього впливу пролягає через формування довірчих відносин між лідером та послідовниками, що базуються на демонстрації турботи лідера про потреби співробітників та його готовності їх підтримувати. Довіра, у свою чергу, стимулює організаційну громадянську поведінку та підвищує готовність співробітників докладати додаткових зусиль для досягнення організаційних цілей.

Етичне лідерство, що фокусується на демонстрації нормативно прийнятної поведінки та просуванні етичних стандартів серед послідовників, має особливе значення у публічному секторі, де етичні стандарти є критично важливими для підтримки довіри громадськості. Етичні лідери у державних організаціях встановлюють чіткі етичні стандарти, демонструють їх у власній поведінці та забезпечують підзвітність за етичні порушення. Вони створюють організаційну культуру, де етична поведінка цінується та заохочується, а порушення етичних норм мають чіткі наслідки.

Інтегративний огляд моральних форм лідерства виявив, що хоча автентичне, етичне та лідерство служіння мають спільні риси, вони також мають унікальні характеристики [13]. Автентичне лідерство найбільше фокусується на самосвідомості та відповідності власним цінностям, етичне лідерство акцентує на відповідності зовнішнім нормам та стандартам, тоді як лідерство служіння ставить потреби інших на перше місце. У публічному секторі ці три форми лідерства можуть ефективно доповнювати одна одну, створюючи комплексний підхід до морального лідерства.

Сучасні тенденції у розвитку лідерства в органах публічної влади відображають ширші трансформації у публічному управлінні. Одна з найбільш значущих тенденцій пов'язана з рухом до колабораційного управління та мережових форм організації. Складні суспільні проблеми, такі як зміна клімату, пандемії чи економічні кризи, не можуть бути вирішені зусиллями окремих організацій чи секторів і вимагають координованої взаємодії різних акторів. Це створює попит на колабораційне лідерство, що передбачає здатність працювати за межами організаційних кордонів, будувати партнерства та координувати дії різнорідних учасників.

Колабораційне лідерство у публічному секторі вимагає специфічного набору компетенцій, що виходять за межі традиційних управлінських навичок. Колабораційні лідери повинні вміти будувати довіру між організаціями з різними культурами та інтересами, фасилітувати процеси спільного прийняття рішень, керувати конфліктами та знаходити компромісні рішення [5]. Вони також повинні розуміти динаміку мережової взаємодії та вміти впливати на інших учасників без формальних повноважень над ними.

Дослідження лідерства у міжорганізаційних мережах публічного сектору виявило, що конфігурація лідерства може варіюватися від концентрованого до широко розподіленого, залежно від характеристик мережі та контексту взаємодії [2]. У деяких мережах лідерство концентрується у одного чи кількох ключових акторів, які відіграють центральну роль у координації та прийнятті рішень. В інших мережах лідерство розподілене між багатьма учасниками, кожен з яких вносить свій внесок у загальне керівництво. Вибір оптимальної конфігурації залежить від таких факторів, як розмір мережі, рівень взаємозалежності учасників та наявність формальних структур управління [2].

Концепція трансверсального лідерства пропонує нове розуміння того, як лідери можуть сприяти міжорганізаційній співпраці [14]. Трансверсальні лідери не намагаються безпосередньо керувати акторами з інших організацій, а натомість фокусуються на впливі на власних співробітників, мотивуючи та готуючи їх до ефективної роботи у міжорганізаційних командах та проектах. Цей підхід визнає, що створення публічної цінності у сучасному складному середовищі вимагає здатності працювати за межами організаційних кордонів, і лідери відіграють критичну роль у підготовці своїх команд до такої роботи [14].

Друга важлива тенденція пов'язана з цифровою трансформацією публічного сектору. Впровадження цифрових технологій не лише змінює способи надання публічних послуг, але й вимагає нових форм лідерства. Цифрове лідерство у публічному секторі включає здатність розуміти потенціал цифрових технологій, керувати процесами цифрової трансформації та розвивати цифрову культуру в організації. Цифрові лідери повинні вміти долати опір змінам, що часто супроводжує впровадження нових технологій, та забезпечувати розвиток цифрових компетенцій у співробітників.

Систематичний огляд літератури з цифрового лідерства у публічному секторі виявив, що воно включає як технологічні, так і соціальні аспекти [1]. З технологічної точки зору, цифрові лідери повинні розуміти можливості та обмеження різних технологій та вміти приймати обґрунтовані рішення щодо їх впровадження. З соціальної точки зору, вони повинні вміти створювати організаційну культуру, що підтримує інновації, експериментування та постійне навчання. Особливо важливим є розвиток цифрової інклюзивності, що забезпечує доступ до цифрових послуг для всіх громадян незалежно від їхніх технологічних навичок чи ресурсів.

Третя тенденція стосується зростаючої уваги до етичного виміру лідерства у публічному секторі. У контексті численних скандалів та кризи довіри до публічних інституцій у багатьох країнах, питання етичної поведінки лідерів набуває особливої актуальності [13]. Сучасні підходи до розвитку лідерства у публічному секторі все більше акцентують на етичній свідомості, інтегритеті та здатності приймати етично обґрунтовані рішення у складних ситуаціях. Етичне лідерство розглядається не лише як моральний імператив, але й як критичний фактор підтримки довіри громадськості та організаційної легітимності.

Четверта тенденція пов'язана з рухом до більш інклюзивних та партисипаторних форм лідерства. Сучасні концепції демократичного управління підкреслюють важливість залучення громадян та інших зацікавлених сторін до процесів прийняття рішень та співтворення публічних послуг [21]. Це вимагає від лідерів публічного сектору нових навичок фасилітації діалогу, управління різноманітністю думок та побудови консенсусу. Лідери повинні вміти створювати простори для участі, забезпечувати, щоб різні голо-си були почуті, та інтегрувати різні перспективи у процес прийняття рішень.

Дослідження лідерства у контексті переходу до співтворення публічних послуг показало, що політичні лідери адаптують свої стратегії відповідно до домінуючих моделей управління у їхніх країнах [21]. У країнах з традиціями нового публічного управління спостерігається більш мережевий та колаборативний стиль політичного лідерства, тоді як у країнах з сильними традиціями ієрархічного управління лідери можуть використовувати більш директивні підходи навіть при впровадженні ініціатив співтворення. Це підкреслює важливість врахування інституційного та культурного контексту при впровадженні нових форм лідерства.

Ключові компетенції, необхідні для ефективного лідерства в органах публічної влади, відображають специфіку публічного сектору та сучасні виклики, з якими стикаються державні організації. На основі аналізу досліджень та існуючих моделей лідерських компетенцій можна виділити кілька категорій критично важливих компетенцій для публічних лідерів.

Перша категорія стосується самоусвідомлення та особистісного розвитку. Ефективні лідери публічного сектору повинні мати глибоке розуміння власних цінностей, сильних сторін та обмежень. Вони повинні бути здатними до рефлексії щодо власної поведінки та її впливу на інших, а також відкритими до зворотного зв'язку та постійного навчання. Самоусвідомлення є фундаментом для автентичного лідерства та здатності адаптувати свій стиль до різних ситуацій та контекстів. Публічні лідери також повинні розуміти власні упередження та їхній потенційний вплив на прийняття рішень [20].

Друга категорія компетенцій пов'язана зі здатністю залучати та розвивати інших. Публічні лідери повинні вміти будувати ефективні команди, створювати інклюзивне та підтримуюче робоче середовище, надавати конструктивний

зворотний зв'язок та сприяти професійному розвитку своїх співробітників. У контексті публічного сектору особливо важливою є здатність мотивувати співробітників через апеляцію до цінностей публічної служби та соціальної значущості їхньої роботи. Лідери також повинні вміти керувати різноманітністю, створюючи середовище, де цінуються різні перспективи та досвід [20].

Третя категорія стосується компетенцій управління змінами. Публічний сектор перебуває у стані постійних трансформацій, що вимагає від лідерів здатності ініціювати, керувати та підтримувати організаційні зміни. Це включає вміння створювати переконливе бачення майбутнього, будувати коаліції підтримки змін, долати опір та забезпечувати сталість нововведень. Лідери також повинні вміти керувати невизначеністю та допомагати своїм командам адаптуватися до мінливих умов. Дослідження показують, що стратегічне лідерство позитивно впливає на управління змінами через mediaцію організаційної культури, управління знаннями та підзвітності [3].

Четверта категорія компетенцій пов'язана зі стратегічним мисленням та орієнтацією на результати. Публічні лідери повинні мати здатність мислити стратегічно, розуміючи довгострокові тенденції та їхній потенційний вплив на організацію та суспільство. Вони повинні вміти встановлювати чіткі цілі, розробляти стратегії їх досягнення та забезпечувати ефективне управління ресурсами. Водночас вони повинні вміти балансувати між довгостроковим стратегічним фокусом та необхідністю досягати конкретних короткострокових результатів [20].

П'ята категорія стосується компетенцій колабораційного управління та мережевої взаємодії. У сучасному складному середовищі публічні лідери повинні вміти працювати за межами організаційних та секторальних кордонів. Це включає здатність будувати та підтримувати партнерства, координувати дії різних акторів, керувати міжорганізаційними проектами та вирішувати конфлікти між учасниками з різними інтересами та перспективами. Лідери також повинні розуміти динаміку мережевої взаємодії та вміти впливати без формальних повноважень [2].

Шоста категорія компетенцій пов'язана з політичною обізнаністю та здатністю навігувати у політизованому середовищі. Публічні лідери повинні розуміти політичний контекст, у якому функціонують їхні організації, вміти будувати відносини з політичними керівниками та іншими політичними акторами, та балансувати між політичною чутливістю та професійною незалежністю [8]. Вони також повинні вміти комунікувати з різними зацікавленими сторонами, адаптуючи своє повідомлення до різних аудиторій.

Сьома категорія стосується етичних компетенцій та здатності до етичного прийняття рішень. Публічні лідери повинні мати сильну етичну основу, розуміти етичні виклики, специфічні для публічного сектору, та вміти приймати етично обґрунтовані рішення у складних ситуаціях. Вони повинні вміти створювати етичну організаційну культуру, встановлювати чіткі етичні стандарти та забезпечувати підзвітність за етичні порушення, оскільки етична свідомість та інтегритет є критично важливими для підтримки довіри громадськості до публічних інституцій [13].

Восьма категорія компетенцій пов'язана з цифровою грамотністю та здатністю керувати цифровою трансформацією. Публічні лідери повинні розуміти потенціал та обмеження цифрових технологій, вміти приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій у технології та керувати процесами цифрової трансформації. Вони також повинні вміти розвивати цифрову

культуру в організації, заохочувати експериментування з новими технологіями та забезпечувати цифрову інклюзивність [1].

Дев'ята категорія стосується компетенцій комунікації та зовнішнього представництва. Публічні лідери повинні бути ефективними комунікаторами, здатними ясно артикулювати бачення, цілі та рішення різним аудиторіям. Вони повинні вміти використовувати різні канали комунікації, від традиційних медіа до соціальних мереж, та адаптувати свої повідомлення до різних стейкхолдерів. Особливо важливою є здатність комунікувати під час криз, коли швидка та прозора комунікація може бути критично важливою для підтримки довіри [15].

Десята категорія компетенцій пов'язана з розумінням специфіки публічного сектору та управлінням у складному інституційному середовищі. Публічні лідери повинні розуміти унікальні характеристики публічного сектору, включаючи множинну підзвітність, процедурні вимоги та політичний контекст, а також вміти навігувати у складному нормативному середовищі, балансувати між різними вимогами та очікуваннями, та приймати рішення у контексті обмежених ресурсів та конфліктуючих цілей [4].

Розвиток цих компетенцій вимагає систематичних та довгострокових зусиль. Традиційні програми навчання лідерства, що фокусуються на передачі знань через лекції та семінари, виявляються недостатніми для розвитку складних лідерських компетенцій. Натомість потрібні комплексні підходи, що поєднують формальне навчання, практичний досвід, коучинг, менторинг та можливості для рефлексії. Особливо важливим є забезпечення можливостей для практики лідерства у безпечному середовищі, де можна експериментувати, робити помилки та вчитися на них.

Так, Дельфі-дослідження компетенцій трансформаційного лідерства у сфері громадського здоров'я виявило необхідність чотирьохетапного підходу до розвитку лідерських компетенцій, що враховує різні рівні досвіду та контексти роботи [7]. На початковому етапі фокус робиться на розвитку базових особистісних атрибутів та самосвідомості. На наступних етапах акцент зміщується на розвиток навичок взаємодії з іншими, управління складними системами та, зрештою, на трансформаційні зміни на системному рівні. Такий поетапний підхід дозволяє адаптувати розвиток лідерства до специфічних потреб та контексту.

Виклики, з якими стикаються лідери публічного сектору у сучасних умовах, є численними та багатограними. Перший виклик пов'язаний з необхідністю впровадження інновацій в умовах жорстких бюджетних обмежень та високого рівня контролю за витрачанням публічних коштів. Лідери повинні знаходити способи робити більше з меншими ресурсами, що вимагає креативності, здатності до перерозподілу наявних ресурсів та пошуку нетрадиційних джерел фінансування [23]. Водночас вони повинні забезпечувати прозорість та підзвітність у використанні публічних коштів, що може обмежувати гнучкість у прийнятті рішень.

Другий виклик стосується управління змінами у високо формалізованих організаціях з устааленими процедурами та культурою. Бюрократичні структури, хоча й забезпечують стабільність та передбачуваність, можуть створювати інерцію, що утруднює впровадження змін [24]. Лідери повинні вміти долати організаційний опір, залучати співробітників до процесу змін та забезпечувати, щоб нововведення не підривали основні функції організації. Це вимагає тонкого балансу між збереженням необхідної стабільності та просуванням інновацій.

Третій виклик пов'язаний з підтриманням довіри громадськості у контексті зростаючого скептицизму щодо публічних інституцій. У багатьох країнах спостерігається зниження довіри до урядів та державних установ, що підриває легітимність публічного сектору та ускладнює впровадження політик. Лідери повинні активно працювати над відновленням та підтриманням довіри через демонстрацію компетентності, прозорості, етичної поведінки та чуйності до потреб громадян. Це вимагає не лише ефективного виконання функцій, але й ефективної комунікації про досягнуті результати [15].

Четвертий виклик стосується управління у мультисекторальному середовищі, де публічні, приватні та громадські організації повинні працювати разом для вирішення складних суспільних проблем. Лідери публічного сектору повинні вміти будувати та підтримувати партнерства з акторами, які мають різні культури, цінності та інтереси. Вони повинні вміти координувати дії без формальних повноважень, керувати конфліктами інтересів та забезпечувати, щоб колаборація призводила до реальних результатів, а не лише до нескінченних зустрічей та дискусій.

П'ятий виклик пов'язаний з управлінням цифровою трансформацією та використанням потенціалу нових технологій при одночасному управлінні пов'язаними ризиками. Цифрові технології відкривають нові можливості для покращення надання публічних послуг, підвищення ефективності операцій та залучення громадян. Водночас вони створюють виклики у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрового розриву. Лідери повинні вміти збалансувати ці можливості та ризики, забезпечуючи, щоб цифрова трансформація була інклюзивною та не залишала нікого позаду [1].

Шостий виклик стосується залучення та утримання талановитих співробітників у публічному секторі в умовах конкуренції з приватним сектором. Публічний сектор часто не може конкурувати з приватним сектором у рівні оплати праці, що ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців. Лідери повинні використовувати інші форми мотивації, включаючи акцент на значущості роботи, можливості для професійного розвитку та роботи над важливими суспільними проблемами..

Сьомий виклик пов'язаний з балансуванням між короткостроковими політичними пріоритетами та довгостроковими інтересами суспільства. Політичні цикли можуть створювати тиск на досягнення швидких, видимих результатів, навіть якщо довгострокові рішення вимагають більше часу для реалізації. Лідери публічного сектору повинні вміти навігувати у цьому політичному контексті, забезпечуючи при цьому, щоб довгострокові інтереси громадськості не були принесені в жертву короткостроковим політичним вигодам [8].

Восьмий виклик стосується управління різноманітністю та забезпечення інклюзивності у публічних організаціях та наданні публічних послуг. Сучасні суспільства характеризуються зростаючою різноманітністю, що створює нові виклики для лідерів публічного сектору. Вони повинні забезпечувати, щоб публічні організації відображали різноманітність суспільства, яке вони обслуговують, та щоб публічні послуги були доступними та відповідними для всіх груп населення. Це вимагає культурної компетентності, здатності керувати різноманітними командами та чутливості до специфічних потреб різних груп [20].

Дев'ятий виклик пов'язаний з реагуванням на кризи та управлінням у умовах невизначеності. Публічний сектор часто є першою лінією реагування на кризи, чи то природні катастрофи, пандемії, економічні кризи чи інші

надзвичайні ситуації. Лідери повинні вміти швидко приймати рішення в умовах неповної інформації, координувати дії різних організацій та рівнів влади, та комунікувати з громадськістю в умовах високої невизначеності. Дослідження показують, що під час криз громадяни особливо цінують технічну експертизу та управлінські здібності лідерів [15].

Десятий виклик стосується забезпечення підзвітності та прозорості при одночасному збереженні простору для професійного судження та інновацій. Публічні організації підлягають численним формам підзвітності, що може призводити до надмірного фокусу на процедурній відповідності за рахунок результативності [4]. Тому лідери повинні вміти управляти множинними вимогами підзвітності, забезпечуючи при цьому, щоб співробітники мали достатньо автономії для ефективного виконання своїх функцій та впровадження інновацій.

Слід зазначити і те, що контекстуальні фактори, що впливають на лідерство у публічному секторі, є численними та різноманітними. Національний та культурний контекст відіграє значну роль у формуванні лідерських практик. Різні країни мають різні традиції державного управління, від традиційної веберівської бюрократії до моделей нового публічного менеджменту та нового публічного управління. Ці традиції впливають на очікування щодо ролі лідерів, прийнятні стилі лідерства та механізми підзвітності. Культурні цінності, такі як індивідуалізм проти колективізму чи дистанція влади, також впливають на те, які стилі лідерства вважаються ефективними та легітимними [6].

Інституційний контекст, включаючи структуру державного управління, правові рамки та системи підзвітності, також суттєво впливає на лідерські практики. Федеральні системи створюють інші умови для лідерства порівняно з унітарними державами. Наявність сильних інституцій громадянського суспільства та незалежних медіа впливає на рівень зовнішнього контролю та тиску на публічні організації. Правові рамки визначають межі дискреційних повноважень лідерів та процедури, яких вони повинні дотримуватися [4].

Організаційний контекст, включаючи розмір організації, її функції та організаційну культуру, впливає на можливості та обмеження для лідерства. Великі, високо формалізовані організації створюють інші умови для лідерства порівняно з невеликими, більш гнучкими структурами. Організації, що надають безпосередні послуги громадянам, стикаються з іншими викликами порівняно з організаціями, що займаються розробкою політики. А організаційна культура, що включає неформальні норми, цінності та переконання, може або підтримувати, або перешкоджати певним стилям лідерства.

Політичний контекст, включаючи стабільність політичного керівництва, рівень політизації державної служби та характер відносин між політичними та адміністративними лідерами, також впливає на умови для лідерства. У високо політизованому середовищі лідери публічного сектору повинні приділяти більше уваги політичній динаміці та управлінню відносинами з політичними керівниками. У стабільному політичному середовищі з'являється більше можливостей для довгострокового планування та впровадження системних змін [8].

Соціально-економічний контекст, включаючи економічну ситуацію, демографічні тенденції та соціальні виклики, створює специфічні вимоги та обмеження для публічного лідерства. Економічні кризи вимагають жорстких рішень щодо розподілу обмежених ресурсів та можуть підвищувати тиск на публічні організації. Демографічні зміни, такі як старіння населення чи

міграція, створюють нові виклики для надання публічних послуг. Соціальні виклики, такі як нерівність чи соціальна напруга, вимагають чутливого та інклюзивного підходу до лідерства.

Технологічний контекст, що включає доступність цифрових технологій та рівень цифрової грамотності населення, впливає на можливості та виклики цифрового лідерства. Країни та організації з розвинутою цифровою інфраструктурою мають більше можливостей для впровадження цифрових інновацій. Водночас цифровий розрив між різними групами населення створює виклики для забезпечення інклюзивності цифрових послуг.

Через зазначені особливості розвиток лідерства у публічному секторі вимагає систематичних та комплексних підходів, що враховують специфіку публічного контексту та різноманітність необхідних компетенцій. При цьому ефективний розвиток лідерства вимагає поєднання формального навчання, практичного досвіду, коучингу, менторингу та можливостей для рефлексії та зворотного зв'язку [12]. Досвідчені лідери можуть ділитися своїм досвідом, надавати підтримку та допомагати молодим лідерам навігувати у складному організаційному та політичному середовищі. Коучинг може допомогти лідерам розвинути самосвідомість, ідентифікувати свої сильні сторони та обмеження, та розробити персоналізовані плани розвитку.

Системи оцінки лідерства, що включають багатосторонній зворотний зв'язок від підлеглих, колег та керівників, можуть надавати цінну інформацію для розвитку лідерів. Такі системи допомагають лідерам зрозуміти, як їхня поведінка сприймається іншими, та ідентифікувати сфери для покращення. Водночас важливо, щоб такі системи використовувалися для розвитку, а не лише для оцінки результативності [20].

Створення спільнот практики для лідерів публічного сектору може сприяти обміну досвідом, взаємному навчанню та розвитку колективних рішень для спільних викликів. Такі спільноти можуть об'єднувати лідерів з різних організацій та рівнів влади, створюючи можливості для крос-організаційного навчання та побудови мереж. Вони також можуть допомагати лідерам відчувати себе менш ізольованими та надавати підтримку у складних ситуаціях.

Важливо, щоб програми розвитку лідерства були тісно пов'язані з реальними викликами та пріоритетами організації. Абстрактне навчання лідерським теоріям має обмежену цінність, якщо воно не може бути застосоване до конкретних ситуацій, з якими стикаються лідери у їхній роботі. Програми розвитку повинні включати можливості для застосування нових знань та навичок до реальних організаційних проблем та отримання зворотного зв'язку про результати.

Слід наголосити, що розвиток лідерства не є одноразовим заходом, а має бути частиною системи безперервного професійного розвитку протягом кар'єри. Різні етапи кар'єри вимагають різних фокусів у розвитку лідерства. На початкових етапах акцент може бути на розвитку базових управлінських навичок та самосвідомості. На середніх етапах фокус зміщується на стратегічне мислення, управління змінами та колабораційне лідерство. На вищих рівнях особливу увагу слід приділяти системному лідерству, управлінню складністю та трансформаційним змінам.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Отже, лідерство в органах публічної влади має специфічні

характеристики, що відрізняють його від лідерства у приватному секторі. Ці особливості зумовлені унікальним контекстом публічного сектору, що включає множинність зацікавлених сторін, орієнтацію на суспільне благо, багатогранну підзвітність, високий рівень формалізації та політичний вплив. Ефективне публічне лідерство вимагає здатності навігувати у цьому складному середовищі, балансує між різними, часто суперечливими вимогами та очікуваннями.

Дослідження різних стилів лідерства у контексті публічного управління показало, що трансформаційне лідерство, лідерство служіння, автентичне та етичне лідерство мають особливу релевантність для публічного сектору. Ці стилі резонують з етосом публічної служби та можуть ефективно мобілізувати внутрішню мотивацію державних службовців до служіння суспільству. Водночас ефективність різних стилів лідерства залежить від організаційного контексту, національних традицій державного управління та специфіки завдань.

Встановлено, що сучасні тенденції у розвитку лідерства в органах публічної влади включають рух до колабораційного управління, цифрову трансформацію, посилення етичного виміру та інклюзивності. Ці тенденції відображають ширші зміни у публічному управлінні та створюють нові вимоги до лідерських компетенцій.

Визначено комплекс ключових компетенцій, необхідних для ефективного лідерства у публічному секторі, що включає самосвідомість, здатність залучати та розвивати інших, управління змінами, стратегічне мислення, колабораційне управління, політичну обізнаність, етичну свідомість, цифрову грамотність, комунікаційні навички та розуміння специфіки публічного сектору. Розвиток цих компетенцій вимагає комплексних підходів, що поєднують формальне навчання, практичний досвід, коучинг та менторинг.

Виявлено численні виклики, з якими стикаються лідери публічного сектору, включаючи необхідність впровадження інновацій при обмежених ресурсах, управління змінами у формалізованих організаціях, підтримання довіри громадськості, управління у мультисекторальному середовищі, цифрову трансформацію, залучення талантів, балансування між короткостроковими та довгостроковими цілями, управління різноманітністю, реагування на кризи та забезпечення підзвітності

Перспективи подальших досліджень включають поглиблене вивчення механізмів впливу різних стилів лідерства на організаційні результати у публічному секторі, дослідження специфіки розподіленого лідерства у мережеских формах організації, аналіз ефективності різних підходів до розвитку лідерських компетенцій, вивчення лідерства у контексті цифрової трансформації публічного сектору та компаративні дослідження лідерських практик у різних національних та культурних контекстах. Особливу увагу слід приділити дослідженню того, як лідери публічного сектору можуть сприяти інноваціям при дотриманні процедурних вимог, управляти напругою між підзвітністю та автономією, та будувати довіру у скептичному суспільстві.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 15.10.2025 р.

Опубліковано 30.12.2025 р.

Krasilnikov Dmytro Serhiyovych,

Major General, Hero of Ukraine,

PhD-student of the Department of Law, National Security and European Integration,
Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,
4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: pravo.nb.ei@karazin.ua <https://orcid.org/0009-0005-4479-816X>

FEATURES OF LEADERSHIP IN PUBLIC AUTHORITY BODIES

Abstract. The article is devoted to the study of leadership features in public authorities in the context of modern challenges and transformational processes in public administration. Conceptual approaches to understanding the phenomenon of leadership in the public sector are considered, and specific characteristics that distinguish public leadership from leadership in the private sector are identified. The main leadership styles applied in public authorities are analyzed, including transformational, transactional, authentic, and servant leadership. Particular attention is paid to the influence of the organizational context of the public sector on the formation and implementation of leadership practices.

The study found that leadership in public authorities is characterized by the need to balance numerous stakeholders, accountability to the public, adherence to procedural norms, and orientation toward the public good. It is proven that effective leadership in the public sector requires specific competencies, including the ability for cross-sectoral cooperation, strategic thinking, political awareness, and a high level of ethical consciousness. It is established that contextual factors of the public sector, such as bureaucratic structure, political environment, and regulatory constraints, significantly affect the possibilities of applying different leadership styles.

Current trends in the development of leadership in public authorities are analyzed, including the movement toward collaborative governance, digital transformation, and the growing role of network leadership. The main challenges faced by public sector leaders are identified, including the need to implement innovations under tight budget constraints, manage change in highly formalized organizations, and maintain public trust. The necessity of purposeful development of leadership competencies among civil servants through specialized training programs and a system of continuous professional development is substantiated.

Keywords: leadership, public authorities, public administration, transformational leadership, leader competencies, leadership styles, organizational culture.

REFERENCES

1. Adie, B.U., Tate, M., Cho, W., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: a scoping review and outlook. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 26(3), 290–315. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>
2. Akerboom, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2024). Leadership in Public Sector Inter-organizational Networks: A Synthesis of the Literature and Propositions Based on a Multiple Case Study. *Perspectives on Public Management and Governance*, 7(4), 113–123. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvae007>
3. Alemu, B.N., Eshetu, M., & Habtamu, A. (2024). Effects of strategic leadership on change management: examining the mediating roles of accountability, knowledge management, and organizational culture in public organizations: a study in Central Gondar, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2416613>
4. Al-Hashimi, M., & Schwarz, G. (2022). Strategic Decision Making and Implementation in Public Organizations in the Gulf Cooperation Council: The Role of Procedural Rationality. *Public Administration Review*, 82(3), 442–458.
5. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
6. Backhaus, S., Vogel, R., & Seifried, J. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82, 738–753. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
7. Bürkin, B.M., Czabanowska, K., Babich, S., Casamitjana, N., Vicente-Crespo, M., De Souza, L.E., Ehrenberg, J.P., Hoffmann, A., Kamath, R., Matthia, A., Okumu, F., Rutebemberwa, E., Waser,

- M., Kuenzli, N., & Bohlius, J. (2024). Competencies for Transformational Leadership in Public Health. An International Delphi Consensus Study. *International Journal of Public Health, 69*, Article 1606267.
8. Callahan, R., & Mau, T.A. (2024). Reconceptualizing the Politics-Administration Dichotomy to Better Understand Public Leadership in the Twenty-First Century: A Multilateral Actors Model. *Administration & Society, 56*(2), 159–185. <https://doi.org/10.1177/02750740231213407>
9. Choi, B., & Lee, S. (2024). Influence of Transformational Leadership on Innovative Behavior in the Korean Public Service Sector: The Moderated Mediating Effect of Change Management and PSM. *Public Performance & Management Review, 48*(2), 456–482. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2436631>
10. Crosby, B.C., & Bryson, J.M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review, 20*(9), 1265–1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>
11. Nathan, E., Mulyadi, R., Sen Sendjaya, Dirk van Dierendonck, Liden, R. (2019). Servant Leadership: a systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
12. Getha-Taylor, H., & Morse, R.S. (2013). Collaborative Leadership Development for Local Government Officials: Exploring Competencies and Program Impact. *Public Administration Quarterly, 37*(1), 72–103.
13. Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H., & Wu, D. (2018). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals, 12*(1), 148–187.
14. Larsen, M.V., Mikkelsen, M.F., & Pedersen, C.S. (2024). Understanding transversal leadership in public organizations: conceptualization and development of a measurement scale. *Public Management Review, 1417–1443*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402343>
15. Lee, D.S. (2024). Public assessments of ministerial leadership in times of national crisis: The case of the pandemic crisis. *Public Administration, 102*(1), 95–113. <https://doi.org/10.1111/padm.12910>
16. Lim, W.M., & Ciasullo, M.V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research, 158*, Article 113665.
17. Morales-Sánchez, R., & Cabello-Medina, C. (2022). Servant Leadership and Authentic Leadership as Job Resources for Achieving Workers' Subjective Well-Being Among Organizations Based on Values. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 2481–2495.
18. Nguyen, H.T., & Nguyen, V.Q. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *SAGE Open, 12*(2).
19. Nguyen, T.V., & Dao, M.T. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management, 9*(1).
20. Partnership for Public Service. (2022). Public Service Leadership Model. URL: <https://ourpublicservice.org/public-service-leadership-institute/public-service-leadership-model/>
21. Regal, B., Ferlie, E., Aagaard, P., & Vrbek, S. (2024). Governance modes, mayoral leadership and transitions to public sector co-creation across Europe. *International Review of Administrative Sciences, 90*(2), 441–458.
22. Saleem, F., Zhang, Y.Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open, 10*(1).
23. Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review, 23* (11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1177/0275074016643181>
24. Wright, B.E., & Pandey, S.K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(1), 75–89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
25. Zia ud din, M., Khan, N.U., & Estay, C. (2025). Linking Public Leadership With Public Service Delivery: The Mediating Role of Collaborative Governance. *Journal of Public Affairs, 25*(1), Article e70025.

The article was received by the editors 03.09.2025.

The article is recommended for printing 15.10.2025.

Published 30.12.2025.