

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Державний заклад «ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ**  
**ПЕДАГОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

**Навчально-науковий інститут природничо-математичних наук,  
інформатики та менеджменту**  
**Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління**

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

**СУЧАСНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО**  
**ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Виконала: здобувачка

освітнього ступеня бакалавра

денної форми навчання

ОПП “Публічне управління та адміністрування”

спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування”

**НЄКРАСОВА Анастасія Анатоліївна**

Науковий керівник:

доктор політичних наук, професор

**ДОЛЖЕНКОВ Олег Олександрович**

**Некрасова А. А. Сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади:** кваліфікаційна (бакалаврська) робота : 281 Публічне управління та адміністрування / Державний заклад “Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського” Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління. Кер. бак. роб. : О. О. Долженков, д. політ. н. Одеса, 2026. 65 с.

### *Анотація*

У роботі досліджено стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в системі публічного управління України. Розкрито сутність та особливості стилю управлінської діяльності, охарактеризовано основні стилі керівництва та їх прояв у діяльності органів виконавчої влади. Проаналізовано роль керівника ЦОВВ і визначено ключові риси сучасного стилю його діяльності. Обґрунтовано вплив стилю керівництва на ефективність функціонування органу з урахуванням вимог підзвітності, координації, доказовості рішень та добросовісності. Запропоновано напрями удосконалення стилю діяльності керівника в умовах реформування публічного управління.

*Ключові слова:* стиль керівництва, публічне управління, центральні органи виконавчої влади, ефективність, підзвітність, координація.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ</b> .....	7
1.1. Сутність, зміст та еволюція стилю управлінської діяльності керівника. 7	
1.2. Основні стилі керівництва в системі публічного управління та їх характеристика.....	10
1.3. Особливості управлінської діяльності керівника центрального органу виконавчої влади.....	13
Висновки до першого розділу.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ</b> .....	19
2.1. Місце та роль керівника в системі центральних органів виконавчої влади України .....	19
2.2. Характеристика сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади.....	22
2.3. Вплив стилю керівництва на ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади.....	32
Висновки до другого розділу .....	42
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ</b> .....	44
3.1. Сучасні вимоги та виклики до стилю діяльності керівника в умовах реформування публічного управління .....	44
3.2. Шляхи удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні .....	52
Висновки до третього розділу.....	57
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	59
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	61

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими інституційними трансформаціями, спрямованими на підвищення результативності діяльності органів виконавчої влади, посилення підзвітності, прозорості та орієнтації на публічний інтерес. У цих умовах зростає роль управлінських чинників, які визначають не лише формальне виконання функцій центральних органів виконавчої влади, а й їх реальну спроможність досягати визначених державою цілей.

*Актуальність теми* дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності діяльності центральних органів виконавчої влади України в умовах реформування публічного управління та зростання суспільних очікувань щодо якості державного управління. Стиль діяльності керівника виступає одним із ключових чинників, який безпосередньо впливає на результативність реалізації державної політики, організацію внутрішніх процесів, координацію між органами влади та формування управлінської культури. Недостатня адаптивність стилю керівництва, орієнтація на формальне виконання процедур, надмірна централізація або, навпаки, слабкий контроль призводять до зниження інституційної спроможності органів виконавчої влади, затримок у прийнятті та реалізації рішень, втрати довіри та зростання управлінських ризиків. У цьому контексті дослідження сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади та обґрунтування шляхів його удосконалення є актуальним науковим і прикладним завданням.

*Об'єктом дослідження* є управлінська діяльність керівника в системі центральних органів виконавчої влади України.

*Предметом дослідження* є стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади.

*Метою дослідження* є теоретичне обґрунтування сутності та особливостей сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади, аналіз його впливу на ефективність діяльності органу та розробка практичних шляхів удосконалення стилю управлінської діяльності в умовах реформування публічного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань дослідження:

- розкрити сутність, зміст і еволюцію стилю управлінської діяльності керівника в системі публічного управління;
- охарактеризувати основні стилі керівництва та визначити особливості їх прояву в діяльності органів виконавчої влади;
- дослідити специфіку управлінської діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в сучасних умовах;
- визначити місце і роль керівника в системі центральних органів виконавчої влади України;
- проаналізувати сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади та його ключові характеристики;
- оцінити вплив стилю керівництва на ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади;
- виявити сучасні вимоги та виклики до стилю діяльності керівника в умовах реформування публічного управління;
- обґрунтувати шляхи удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні.

*Методами дослідження* є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція і дедукція, структурно-функціональний метод, системний підхід, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування. У роботі також застосовуються методи аналізу нормативно-правових актів, управлінських документів і наукових джерел з публічного управління для обґрунтування теоретичних положень і практичних висновків.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Список використаних джерел налічує 38 позицій. Робота містить 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1. Сутність, зміст та еволюція стилю управлінської діяльності керівника

Стиль управлінської діяльності керівника в публічному управлінні доцільно розглядати не як сукупність особистих рис або індивідуальних звичок керівника, а як відносно стійку систему способів організації управлінського процесу, що проявляється у прийнятті рішень, комунікації, делегуванні, контролі, мотивації персоналу, взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами та забезпеченні підзвітності. Такий підхід важливий, оскільки в державному секторі управлінські дії керівника завжди відбуваються в межах правових норм, процедур, бюджетних обмежень і суспільних очікувань, тому стиль є інструментом досягнення публічного результату, а не лише формою керівної поведінки. Зміст стилю виявляється в конкретних управлінських практиках: як визначаються цілі та пріоритети, як оформлюються управлінські рішення, наскільки керівник спирається на аналітичні дані, якою мірою залучає виконавців до вироблення рішень, як підтримує дисципліну виконання, як реагує на ризики і як забезпечує доброчесність та етичні стандарти [12, с. 39].

Сутність стилю управлінської діяльності має подвійний вимір. Перший вимір – організаційно-функціональний: стиль як спосіб побудови управлінського циклу (планування, організація, координація, контроль, корекція) та узгодження ресурсів із завданнями. Другий вимір – поведінково-комунікативний: стиль як домінуючий формат взаємодії керівника з апаратом, підлеглими, політичним керівництвом, громадськістю та іншими органами

влади. У публічному управлінні ці виміри невіддільні: навіть ефективно спроектовані процеси втрачають результативність, якщо керівник не забезпечує належної комунікації, відповідальності та координації, і навпаки – активна комунікація не компенсує слабкої організації процесів та рішень. Тому стиль управлінської діяльності доцільно описувати через набір ключових параметрів: модель прийняття рішень (централізована або розподілена), рівень регламентованості й гнучкості, характер контролю (превентивний чи каральний), домінуючі стимули (формальні чи змішані), підхід до управління конфліктами (ігнорування, придушення або медіація), а також ставлення до змін (інерція або проактивність) [3, с. 109].

Важливою ознакою стилю є його відносна стійкість у часі при одночасній адаптивності до контексту. В державному секторі керівник не може повністю змінювати інструменти управління залежно від настрою або ситуативних вражень, оскільки організація потребує передбачуваності. Водночас однакові рішення у різних умовах можуть мати різний ефект: наприклад, жорстка централізація може бути виправданою в кризі або при високих ризиках безпеки, але в стабільних умовах вона знижує ініціативність апарату й посилює бюрократичні затримки. Отже, сучасне розуміння стилю управлінської діяльності спирається на принцип контекстної доцільності: ефективність стилю визначається відповідністю управлінських практик цілям, ресурсам, ризикам, рівню компетентності персоналу, вимогам законодавства та суспільним очікуванням.

Таблиця 1.1.

**Параметри стилю управлінської діяльності керівника та їх  
управлінський зміст**

Параметр стилю	Зміст у діяльності керівника	Типові прояви в управлінських діях	Потенційний управлінський ефект
Прийняття рішень	Розподіл повноважень і відповідальності	одноосібні рішення або колегіальне погодження; опора на дані чи інтуїцію	швидкість або якість обґрунтування; ризик помилок

Продовження табл. 1.1

Комунікація	Канали, частота і прозорість взаємодії	регулярні наради; письмові доручення; зворотний зв'язок	узгодженість дій; дисципліна виконання
Делегування	Передача завдань і повноважень	чіткі ролі; відповідальні виконавці; контроль точок	розвиток спроможності апарату; розвантаження керівника
Контроль	Форми нагляду за виконанням	попередній контроль; контроль за результатом; аудит	зниження збоїв; підвищення відповідальності
Управління змінами	Ставлення до реформ і новацій	ініціювання змін; супровід; робота з опором	адаптивність органу; підвищення результативності
Етика і добросовісність	Дотримання стандартів публічної служби	запобігання конфлікту інтересів; прозорі процедури	довіра; зниження корупційних ризиків

Еволюція уявлень про стиль управлінської діяльності в публічному управлінні проходила кілька логічних етапів. На ранніх етапах розвитку державного управління домінував адміністративно-командний підхід, у межах якого стиль розумівся як дисциплінарний механізм забезпечення підпорядкування та виконання розпоряджень. Ефективність ототожнювалася з керованістю, а управлінська культура ґрунтувалася на жорсткій ієрархії. Надалі, із посиленням професіоналізації державної служби та ускладненням політик, зростала роль процедур, планування, управлінського аналізу, що змістило акцент до раціонально-бюрократичного стилю, де ключовим стали стандарти, регламенти й формальна відповідальність. Проте такий стиль виявив обмеження в умовах швидких змін, кризи довіри та необхідності клієнтоорієнтованості державних послуг.

Сучасний етап характеризується переходом до управління, орієнтованого на результат і публічну цінність, де стиль діяльності керівника оцінюється через здатність органу досягати суспільно значущих результатів, забезпечувати підзвітність, відкритість, взаємодію з громадськістю, міжвідомчу координацію та управління ризиками. У цих умовах стиль набуває рис адаптивності: керівник має поєднувати регламентність із гнучкістю,

формальну владу – з лідерством, вертикальне управління – з горизонтальною взаємодією. Додатковим чинником еволюції виступає цифровізація, яка змінює практики контролю, документообігу, аналітики та комунікацій, роблячи стиль керівника більш прозорим і вимірюваним. Отже, сучасне трактування стилю управлінської діяльності інтегрує компетентнісний, процесний і ціннісний підходи: керівник не лише організує виконання, а й формує управлінську культуру, забезпечує етичні стандарти, підтримує професійний розвиток апарату та керує змінами в межах законності й публічного інтересу [11, с. 211].

## **1.2. Основні стилі керівництва в системі публічного управління та їх характеристика**

Система публічного управління поєднує правову регламентованість, політичну відповідальність, високу підзвітність та багатосуб'єктність ухвалення і виконання рішень, тому класифікація стилів керівництва тут не може зводитися лише до загальновідомої тріади авторитарний, демократичний, ліберальний. Ці стилі дійсно відображають базову логіку розподілу влади і комунікації в організації, однак у державному секторі вони проявляються через специфічні механізми: адміністративні процедури, службову дисципліну, конкуренцію політик, міжвідомчу координацію, контрольні функції та взаємодію з громадськістю. Тому коректніше розглядати стилі керівництва як сукупність домінуючих управлінських підходів, що формують рішення та поведінку керівника в умовах публічних повноважень, а також оцінювати їх за критеріями результативності, законності, доброчесності, стійкості рішень та здатності органу адаптуватися.

Авторитарний стиль у публічному управлінні проявляється як централізація ухвалення рішень, жорстке визначення завдань і контроль виконання. Його сильна сторона – швидкість мобілізації ресурсу та дисципліна, що може бути виправдано в кризових ситуаціях, при високих

ризиках або коли потрібні невідкладні рішення в умовах обмеженого часу. Водночас ризики авторитарного стилю в органах влади пов'язані з перевантаженням керівника, зниженням ініціативності апарату, імовірністю управлінських помилок через обмежений зворотний зв'язок, а також зростанням внутрішнього опору й формалізму. Демократичний стиль базується на залученні працівників до обговорення та підготовки рішень, поєднанні персональної відповідальності керівника із колегіальними механізмами, відкритій комунікації та підтримці професійної автономії виконавців. Для публічного управління це підсилює якість рішень, покращує координацію та підвищує прийнятність змін у колективі, однак потребує часу, управлінської зрілості та здатності керівника структуровано організувати участь, щоб уникати розмиття відповідальності. Ліберальний стиль у державному секторі трапляється як надмірна делегація без належного контролю, слабка координація та мінімальне втручання керівника в процеси. За високої компетентності команди він може стимулювати самостійність, але в умовах типових для ЦОВВ обмежень та процедурності часто призводить до втрати керованості, порушення строків, неузгодженості рішень і підвищення ризиків [38, с. 46].

Разом із базовими стилями практична реальність публічного управління демонструє поширення змішаних і сучасних стилів, які виникають як відповідь на складність державних політик. Ситуаційний стиль ґрунтується на виборі управлінських інструментів залежно від контексту, рівня компетентності виконавців, ризиків та терміновості. У ЦОВВ це означає поєднання директивності у питаннях безпеки, законності та критичних строків із демократичністю при підготовці політик, регуляторних актів і міжвідомчих узгоджень. Трансформаційний стиль робить акцент на зміні організаційної культури, формуванні бачення і мотивації до реформ, а також на управлінні опором змінам. Він важливий у періоди реформування, коли необхідно не лише виконувати поточні функції, а й перебудовувати процеси, стандарти та

підходи. Сервісно-орієнтований стиль у публічному управлінні проявляється через орієнтацію на потреби громадян, підвищення якості державних послуг, прозорість процедур, простоту взаємодії та вимірюваність результатів з позиції отримувачів послуг. Ціннісно-етичний стиль підкреслює добросовісність, недопущення конфлікту інтересів, справедливість кадрових рішень, дотримання стандартів публічної служби та культуру відповідальності, що безпосередньо впливає на довіру до державних інституцій.

Таблиця 1.2.

**Характеристика стилів керівництва в публічному управлінні:  
управлінські можливості та ризики**

Стиль керівництва	Домінуючий механізм управління	Сильні сторони в публічному секторі	Типові ризики для ЦОВВ	Умови доцільності застосування
Авторитарний	централізоване рішення і жорсткий контроль	швидкість, дисципліна, мобілізація ресурсу	падіння ініціативи, перевантаження керівника, формалізм	кризи, високі ризики, термінові рішення
Демократичний	участь, колегіальність, зворотний зв'язок	вища якість рішень, прийнятність змін, координація	витрати часу, ризик розмиття відповідальності	розробка політик, нормативні зміни, складні проекти
Ліберальний	автономія виконавців, мінімум втручання	самостійність, розвиток професійності	втрата керованості, неузгодженість, порушення строків	зрілі команди, чіткі регламенти, прості завдання
Ситуаційний	адаптація інструментів до контексту	баланс швидкості і якості, гнучкість	вимога високої компетентності керівника	різномірні завдання, змінне середовище, ризики
Трансформаційний	бачення, зміни, робота з культурою	підтримка реформ, мотивація, інноваційність	опір, конфлікти, потреба в ресурсі на зміни	реформи, модернізація, цифровізація
Сервісно-орієнтований	фокус на потребах громадян і якості послуг	зростання довіри, клієнтоорієнтованість	ризик популізму без ресурсного забезпечення	удосконалення послуг, стандартизація процесів

*Продовження табл. 1.2*

Ціннісно-етичний	доброчесність, справедливість, підзвітність	зниження корупційних ризиків, легітимність	конфлікти інтересів, тиск середовища	кадрові рішення, антикорупційні політики, публічна підзвітність
------------------	---	--	--------------------------------------	---

Характеристика стилів керівництва має враховувати ще одну принципову особливість публічного управління: керівник ЦОВВ працює на перетині політики та адміністрування, тому стиль формується не лише внутрішньоорганізаційними факторами, а й зовнішніми вимогами. З одного боку, керівник зобов'язаний забезпечити законність, процедури та дисципліну, з іншого – має бути здатним діяти в умовах політичних пріоритетів, комунікаційного тиску, громадського контролю та міжвідомчих узгоджень. У цій ситуації стилі рідко проявляються в чистому вигляді, а ефективність залежить від того, наскільки керівник здатний поєднати інструменти, не руйнуючи керованість і відповідальність. Практично це означає, що сучасний стиль керівництва в публічному управлінні має бути доказовим, процедурно коректним і водночас адаптивним: рішення повинні спиратися на дані й аналіз, проходити належні узгодження, але не втрачати темп і результативність. Саме тому в публічному секторі критично важливими стають управління ризиками, комунікаційна спроможність, здатність до делегування та побудови команд, а також етична стійкість керівника, що задає стандарти організації та мінімізує системні порушення [2, с. 78].

### **1.3. Особливості управлінської діяльності керівника центрального органу виконавчої влади**

Управлінська діяльність керівника центрального органу виконавчої влади відрізняється від керівництва в інших типах організацій поєднанням трьох взаємопов'язаних площин: правової, організаційної та публічно-

політичної. Правова площина визначає межі повноважень, процедурні вимоги, відповідальність за рішення та необхідність дотримання принципу законності. Організаційна площина охоплює управління апаратом, процесами, ресурсами, кадровими питаннями та внутрішнім контролем. Публічно-політична площина пов'язана з реалізацією державної політики, підзвітністю, взаємодією з іншими органами влади та суспільством, а також із необхідністю діяти у середовищі, де рішення мають суспільний резонанс і можуть викликати конфлікти інтересів. Саме комбінація цих площин формує специфіку стилю діяльності керівника ЦОВВ: він не може бути зведений до внутрішнього управління колективом, оскільки включає управління міжорганізаційними взаємодіями, політико-адміністративною координацією та публічною комунікацією.

Особливістю діяльності керівника ЦОВВ є високий рівень регламентованості управлінських рішень. На відміну від приватного сектору, де керівник може швидко змінювати процеси під стратегічну доцільність, у ЦОВВ будь-яка управлінська дія має спиратися на визначені процедури, службові правила, бюджетні рамки та формалізовані документи. Це підвищує значення організаційної дисципліни й якості управлінського циклу: постановка завдань повинна бути чіткою, вимірюваною, оформленою належним документом; строки та відповідальні мають бути однозначно визначені; контроль – системним, а корекція – своєчасною. Водночас надмірна процедурність створює ризик бюрократизації, коли акцент переноситься з результату на процес. Тому сучасний стиль керівника ЦОВВ повинен забезпечувати баланс: дотримання законності без втрати темпу, формальне оформлення без зайвих циклів узгодження, контроль без демотивації та мікроменеджменту [8, с. 80]. Друга особливість – складність координації та багатоканальність взаємодії. Керівник ЦОВВ діє у системі, де результат залежить не лише від власного апарату, а й від взаємодії з іншими міністерствами та відомствами, Кабінетом Міністрів, місцевими органами,

підвідомчими установами, міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Це робить критичною здатність керівника організувати горизонтальну координацію, забезпечити узгодженість позицій, мінімізувати дублювання функцій і уникати конфліктів компетенції. У такому середовищі стиль керівника проявляється через те, як вибудовуються правила взаємодії, як розподіляється відповідальність за спільні продукти, як ведуться переговори й як управляються інституційні ризики. Без розвинених координаційних практик орган може формально виконувати процедури, але втрачати ефективність у реалізації політик. Третя особливість – підзвітність та публічність. Керівник ЦОВВ є носієм управлінської відповідальності перед державою і суспільством, а також має діяти у середовищі постійного інформаційного контролю. Це означає, що стиль керівника повинен включати управління репутаційними ризиками, стратегічну комунікацію, прозорість обґрунтування рішень і здатність пояснювати управлінські кроки з позиції публічного інтересу. Публічність підвищує вимоги до доказовості управлінських рішень: недостатньо формальної законності, необхідні зрозумілі аргументи, дані, прогноз наслідків, оцінка ризиків і коректне управління очікуваннями. У цьому контексті сучасний стиль керівника ЦОВВ набуває рис управління довірою, де доброчесність і послідовність стають практичними інструментами стабільності органу.

Таблиця 1.3.

**Специфіка управлінської діяльності керівника ЦОВВ: наслідки для стилю керівництва**

Специфічна ознака ЦОВВ	Що це означає для керівника	Як це змінює стиль управління	Ризики при ігноруванні
Правова регламентованість	рішення мають бути процедурно коректними	опора на правила, доказовість, документування	оскарження рішень, збої виконання, відповідальність
Міжвідомча координація	результат залежить від взаємодії	переговорний і координаційний стиль, горизонтальні зв'язки	конфлікти компетенції, дублювання функцій, затримки

*Продовження табл. 1.3.*

Публічна підзвітність	суспільний контроль і вимога прозорості	комунікаційна дисципліна, управління репутаційними ризиками	втрата довіри, кризові комунікації, політичні наслідки
Обмежені ресурси	бюджетні та кадрові рамки	пріоритизація, управління ефективністю, делегування	перевантаження апарату, падіння якості, зриви строків
Високі ризики та кризи	потреба діяти швидко і точно	поєднання директивності й аналітики, антикризові протоколи	хаотичні рішення, помилки, ескалація проблем
Вимоги доброчесності	контроль конфліктів інтересів	ціннісно-етичний стиль, нульова толерантність до порушень	корупційні ризики, санкції, делегітимація органу

Окремої уваги потребує кадровий аспект. Керівник ЦОВВ працює в умовах поєднання політичних пріоритетів і професійної державної служби, де стабільність апарату та компетентність виконавців є ключовими для безперервності функцій. Стиль керівника проявляється у підході до кадрових рішень, оцінювання результативності, управління навантаженням, розвитку компетентностей і підтримки внутрішньої організаційної культури. Для ЦОВВ типові ситуації, коли формально правильні рішення зриваються через недостатню спроможність виконання або слабку координацію між підрозділами. Тому керівник має поєднувати управління результативністю з розвитком інституційної спроможності: встановлювати зрозумілі пріоритети, вводити логіку відповідальності за кінцевий результат, забезпечувати стандарти комунікації та регулярний моніторинг, але водночас уникати практик, що демотивують професійний апарат або створюють атмосферу страху.

Ще одна визначальна риса – необхідність управління змінами. Для ЦОВВ характерні реформи, перегляд регуляторних функцій, цифровізація процесів, підвищення якості послуг, адаптація до євроінтеграційних стандартів і кризових викликів. Управлінський стиль керівника в цих умовах має бути не лише стабілізуючим, а й розвитковим: здатним ініціювати зміни,

пояснювати їх логіку, вибудовувати коаліції підтримки, керувати опором і переводити новації у сталі процедури. Практичний зміст такого стилю полягає у створенні зрозумілих правил реалізації змін, розподілі ролей, контрольних точок, забезпеченні навчання персоналу та оцінці результатів. У підсумку особливості управлінської діяльності керівника ЦОВВ формують вимогу до стилю як до інтегрованої системи: законність і процедура мають поєднуватися з результативністю, координацією, публічною комунікацією, доброчесністю та здатністю організації адаптуватися до змін без втрати керованості [6, с. 32].

### **Висновки до першого розділу**

У першому розділі досліджено теоретичні засади стилю управлінської діяльності керівника в системі публічного управління, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність, зміст та еволюцію цього управлінського феномену. Встановлено, що стиль управлінської діяльності керівника є не сукупністю індивідуальних психологічних рис, а відносно стійкою системою управлінських практик, через які реалізуються повноваження, організовується діяльність апарату та забезпечується досягнення публічних цілей. У публічному управлінні стиль керівника формується під впливом правових норм, організаційної структури, процедурної регламентованості та вимог публічної підзвітності, що відрізняє його від стилів керівництва у приватному секторі.

Розкрито еволюцію підходів до стилю управління, яка свідчить про поступовий перехід від адміністративно-командних та жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких, адаптивних і результативних форм управління. Показано, що сучасний етап розвитку публічного управління характеризується зростанням ролі доказовості рішень, міжвідомчої координації, управління змінами та орієнтації на публічну цінність. Доведено, що жоден із класичних стилів керівництва не є універсальним для органів виконавчої влади, а

ефективність управління забезпечується використанням змішаних і контекстно доцільних стилів.

У результаті аналізу основних стилів керівництва в системі публічного управління встановлено, що їх прояв залежить від управлінських завдань, рівня ризиків, компетентності персоналу та зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що в діяльності центральних органів виконавчої влади найбільш результативними є адаптивні, координаційні та ціннісно орієнтовані стилі, які поєднують законність, результативність і підзвітність. Таким чином, розділ заклав теоретичну основу для подальшого аналізу ролі керівника ЦОВВ та впливу стилю керівництва на ефективність його діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

#### **2.1. Місце та роль керівника в системі центральних органів виконавчої влади України**

Система центральних органів виконавчої влади України функціонує як інституційний механізм реалізації державної політики в окремих сферах, забезпечення виконання законів, актів уряду та здійснення управлінських і сервісних функцій держави. У цій системі керівник центрального органу виконавчої влади виступає ключовою ланкою, через яку поєднуються політико-управлінські пріоритети держави, нормативно визначені повноваження органу та фактична спроможність апарату забезпечувати стабільне виконання функцій. Його місце визначається не лише формальним статусом, а насамперед управлінською відповідальністю за організацію роботи, результативність управлінських рішень, координацію взаємодії з іншими органами виконавчої влади та підтримання належного рівня підзвітності й добросовісності. У межах інституційної логіки виконавчої влади керівник одночасно є суб'єктом внутрішньоорганізаційного управління, учасником міжвідомчої координації та носієм публічної відповідальності за дії органу.

Роль керівника центрального органу виконавчої влади формують три взаємопов'язані контексти. Перший контекст є правовим і процедурним: керівник діє в умовах регламентованості, де управлінські рішення повинні бути юридично коректними, обґрунтованими й оформленими належними актами та дорученнями. У практичному вимірі це означає, що керівник не просто визначає напрям діяльності, а забезпечує законність процедур,

узгодженість рішень із компетенцією органу, дотримання порядку підготовки проєктів актів, виконання вимог щодо кадрових та антикорупційних обмежень. Другий контекст є організаційним: керівник відповідає за побудову внутрішніх процесів, розподіл функцій між структурними підрозділами, належне делегування, організацію контролю, управління ресурсами та підтримання виконавської дисципліни. Третій контекст є публічно-комунікативним і координаційним: керівник діє у середовищі багатьох стейкхолдерів, де ефективність залежить від взаємодії з Кабінетом Міністрів України, іншими центральними органами, місцевими органами виконавчої влади, підвідомчими установами, парламентськими структурами, інститутами громадянського суспільства та міжнародними партнерами. У цьому контексті керівник забезпечує не лише управління органом, а й управління взаємодією, узгодження позицій і мінімізацію ризиків міжвідомчих конфліктів.

Особливістю місця керівника в системі ЦОВВ є поєднання вертикальних і горизонтальних управлінських зв'язків. Вертикальні зв'язки відображають ієрархію виконавчої влади: орган отримує пріоритети та завдання, а керівник забезпечує їх трансформацію у плани, програми, проєкти нормативних актів та операційні управлінські рішення. Горизонтальні зв'язки відображають необхідність спільних рішень і узгоджень, адже державна політика в більшості сфер є міжсекторальною. Тому керівник центрального органу виконавчої влади повинен діяти як координатор, здатний організувати процес погодження, розмежувати відповідальність, забезпечити єдність позиції органу та уникнути дублювання функцій. Саме на цій ділянці найчастіше виникають управлінські втрати, якщо керівник обмежується лише внутрішньою адміністративною роботою і не вибудовує системних механізмів координації [14, с. 46].

Внутрішньоорганізаційна роль керівника полягає в тому, що він створює управлінську рамку діяльності органу: визначає пріоритети, встановлює управлінські стандарти, організує систему планування та моніторингу, формує

вимоги до якості підготовки документів і рішень. У державному секторі результативність значною мірою залежить від спроможності апарату працювати в режимі чітких регламентів без втрати гнучкості. Тому роль керівника реалізується через здатність збалансувати процедурність і темп: забезпечити належне дотримання правил, але водночас зменшити зайві цикли узгодження, уникнути формалізму та підтримувати управління за результатом. Це проявляється у здатності керівника встановити вимірювані цілі, прив'язати їх до функцій підрозділів, вибудувати контрольні точки виконання та забезпечити коригування дій при появі ризиків [37, с. 58].

Таблиця 2.1.

**Роль керівника в системі центральних органів виконавчої влади:  
управлінські функції та канали взаємодії**

Рольова позиція керівника	Управлінський зміст	Основні адресати взаємодії	Типовий результат взаємодії	Ризики за відсутності системності
Стратег і пріоритизатор	визначення цілей, пріоритетів, показників і ресурсних меж	урядові структури, апарат органу	узгоджений план діяльності, концентрація ресурсів	розпорошення зусиль, конфлікти пріоритетів
Адміністратор процесів	організація внутрішніх процедур, документообігу, контролю	керівники підрозділів, служби забезпечення	виконавська дисципліна, прогнозованість виконання	бюрократичні затримки, формалізм
Координатор міжвідомчих рішень	узгодження позицій, організація переговорів і погоджень	інші ЦОВВ, місцеві органи, підвідомчі установи	єдина позиція держави, узгоджені рішення	дублювання функцій, міжвідомчі конфлікти
Лідер спроможності	розвиток персоналу, делегування, культура відповідальності	держслужбовці, кадрові підрозділи	підвищення якості виконання, зростання компетентності	демотивація, плинність кадрів, кадровий дефіцит
Носій підзвітності і добросовісності	стандарти етики, прозорість рішень, антикорупційні запобіжники	контрольні органи, громадськість	довіра, легітимність рішень, зниження ризиків	репутаційні втрати, санкції, кризові ситуації

Публічна роль керівника пов'язана з тим, що орган виконавчої влади існує в середовищі суспільної оцінки. Управлінські дії стають предметом публічного контролю, а рішення часто мають політичні та соціально-економічні наслідки. Тому керівник має забезпечити прозорість обґрунтування рішень, відповідність дій публічному інтересу та готовність організації до комунікації з громадськістю. У цьому аспекті місце керівника полягає в управлінні довірою: послідовність, добросовісність, якість аргументації, прогнозування наслідків та відкритість процедур стають не додатковими, а базовими управлінськими інструментами. Якщо керівник не формує стандартів комунікації та пояснення рішень, виникають ризики репутаційних криз, втрати підтримки реформ і зниження легітимності органу.

У підсумку керівник у системі ЦОВВ є інституційним інтегратором: він поєднує правові вимоги й процедури з управлінням результативністю, забезпечує внутрішню організацію діяльності та зовнішню координацію, формує управлінську культуру та стандарти підзвітності. Його місце визначається здатністю органу діяти стабільно, результативно та законно, а роль вимірюється не формальним набором повноважень, а фактичною спроможністю забезпечити виконання державних завдань у складному середовищі взаємодій, ресурсних обмежень і високих ризиків [17, с. 83].

## **2.2. Характеристика сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади**

Сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади доцільно описувати як комплекс управлінських практик, що поєднує законність і процедурну коректність з орієнтацією на результат, підзвітність, доказовість рішень, здатність до координації та управління змінами. У контексті реформування публічного управління стиль керівника перестає бути суто індивідуальним проявом управлінської поведінки і набуває ознак

професійного стандарту, який забезпечує стабільність органу, якість політик і спроможність державної машини діяти в умовах невизначеності. Йдеться про перехід від домінування формального адміністрування до управління, де процеси підпорядковані досягненню суспільно значущих результатів, а управлінські рішення підлягають оцінці за ефектом, а не лише за дотриманням процедури.

Ключовою рисою сучасного стилю є доказовість управлінських рішень. Керівник ЦОВВ дедалі частіше має діяти в умовах обмежених ресурсів і високих очікувань, тому рішення повинні спиратися на аналіз даних, оцінку ризиків, прогнозування наслідків та порівняння альтернатив. Доказовість не заперечує процедурність, але змінює її зміст: формальні документи перетворюються на носії логіки рішення, де чітко видно мету, обґрунтування, очікувані результати, відповідальних і строки. У практиці це проявляється в управлінні через показники, які не зводяться до кількості підготовлених документів, а відображають реальні зміни в сфері відповідальності органу, якість надання послуг, виконання програм або досягнення цільових індикаторів. Другою визначальною рисою є комбінування вертикального управління з горизонтальною координацією. Сучасний керівник ЦОВВ повинен забезпечити внутрішню дисципліну і чіткість виконавської вертикалі, але одночасно діяти як координатор міжвідомчих рішень, організатор партнерств і переговорник. Це вимагає від стилю діяльності високої комунікаційної компетентності: здатності формувати єдину позицію органу, вести узгодження, знижувати конфліктність, підтримувати робочі коаліції та забезпечувати взаємну відповідальність учасників процесу. У такій логіці керівник відмовляється від практик, де орган ізольовано виробляє рішення, і переходить до моделей, коли рішення проєктуються як міжвідомчі продукти з розподілом ролей, процедур погодження та механізмів виконання [9, с. 62]. Третьою рисою сучасного стилю діяльності є управління змінами як постійна функція. Для ЦОВВ характерна необхідність модернізації процесів,

запровадження цифрових інструментів, оптимізації регуляторних процедур, адаптації до європейських стандартів та забезпечення стійкості роботи в кризових умовах. Керівник, який діє в сучасній парадигмі, не обмежується підтримкою поточного функціонування, а формує управлінську здатність органу змінюватися без втрати керованості. Це означає наявність чітких правил реалізації змін, управління опором, навчання персоналу, постановки проміжних результатів і контролю впровадження. Такий стиль не є абстрактним, оскільки його можна відстежити через реальні управлінські рішення: чи є план змін, чи визначено відповідальних, чи застосовано моніторинг, чи переглядаються регламенти після впровадження, чи закріплюються нові практики в документах і культурах [36]. Четвертою рисою є розвиток управлінської спроможності апарату через делегування і командну організацію. У ЦОВВ перевантаження керівника, надмірна концентрація рішень та мікроменеджмент призводять до системних збоїв, затримок і падіння якості. Сучасний стиль діяльності передбачає чіткий розподіл ролей, наявність відповідальних за кінцевий продукт, системні формати координації та контрольні точки. Делегування не означає відмову від відповідальності; воно означає керовану передачу повноважень разом із вимогами до результату, строками й механізмами контролю. У практиці це закріплюється через матриці відповідальності, стандарти управлінських нарад, вимоги до аналітики рішень та чіткі правила погодження [3, с. 28].

Таблиця 2.2.

**Ознаки сучасного стилю діяльності керівника ЦОВВ: практичні прояви та індикатори оцінювання**

Ознака сучасного стилю	Практичний прояв у діяльності керівника	Типові інструменти реалізації	Індикатори, за якими стиль можна оцінити	Ризики за відсутності ознаки
Доказовість рішень	обґрунтування альтернатив, оцінка наслідків, ризик-аналіз	аналітичні записки, ризик-матриці, моніторинг показників	якість підготовки рішень, прогнозованість ефекту, зниження помилок	випадковість рішень, кризові корекції, репутаційні втрати

Продовження табл 2.2

Орієнтація на результат	цілі та показники пов'язані з політикою і функціями органу	планування за показниками, контрольні точки, огляд виконання	досягнення цілей, дисципліна строків, ефективність ресурсів	формалізм, підміна результату процесом
Координаційна спроможність	системні узгодження і спільні продукти з іншими органами	міжвідомчі групи, протоколи узгоджень, дорожні карти	швидкість погоджень, узгодженість позицій, відсутність конфліктів	дублювання функцій, затримки, блокування рішень
Управління змінами	план змін, робота з опором, закріплення нових практик	проектне управління, навчання, комунікаційні плани	темп впровадження, стабільність нових процесів, зниження збоїв	провали реформ, хаотичність, демотивація персоналу
Делегування і командність	відповідальні за продукт, чіткі ролі, регулярна координація	матриця відповідальності, регламенти нарад, КРІ підрозділів	рівень завантаження керівника, якість виконання, самостійність підрозділів	мікроменеджмент, перевантаження, зриви строків
Підзвітність і доброчесність	прозорі процедури, етичні стандарти, контроль конфліктів інтересів	внутрішній контроль, комплаєнс, публічні звіти	довіра, зниження порушень, прогнозованість управлінських дій	корупційні ризики, санкції, делегітимація органу

П'ятою рисою сучасного стилю діяльності керівника ЦОВВ є підзвітність, прозорість і доброчесність як управлінська норма. У сучасних умовах управлінська ефективність нерозривно пов'язана з довірою, а довіра формується через послідовність рішень, зрозумілість процедур і неприйнятність порушень. Керівник задає стандарти не деклараціями, а управлінськими діями: кадровими рішеннями, реакцією на порушення, вимогами до прозорості, недопущенням конфлікту інтересів і підтримкою внутрішнього контролю. У ЦОВВ стиль діяльності керівника впливає на культуру організації: якщо превалює толерантність до порушень або подвійні

стандарти, це швидко трансформується у системні ризики. Якщо натомість керівник послідовно підтримує правила і демонструє відповідальність, орган формує стійкі практики законності та професіоналізму [7, с. 35].

Суттєвою характеристикою сучасного стилю є також антикризова готовність і стійкість управління. Керівник ЦОВВ часто змушений діяти в ситуаціях, де класичні цикли погодження та довгі процедури є надто повільними, а ризики потребують швидких рішень. Сучасний стиль у такому разі поєднує директивність у критичних питаннях із збереженням доказовості та контролю ризиків. Практично це означає наявність швидких процедур ухвалення рішень, чітких ролей у кризі, каналів оперативної комунікації, готових сценаріїв реагування та механізмів швидкого моніторингу. Такий стиль не заперечує законність, але підсилює управлінську дисципліну: рішення приймаються швидко, але оформлюються коректно, а відповідальність не розмивається.

Узагальнюючи, сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні характеризується поєднанням результативності, доказовості, координаційності, здатності управляти змінами, командного управління та підзвітності. Він проявляється в управлінських механізмах, які можна спостерігати і оцінювати: як формуються цілі та пріоритети, як організовано делегування і контроль, як відбуваються узгодження, як приймаються рішення на основі даних, як орган реагує на ризики, і наскільки послідовно підтримуються стандарти доброчесності. Саме сукупність цих практик відрізняє сучасний стиль від традиційного адміністративного підходу, де ключовою метою було лише формальне виконання процедур, і робить стиль керівника фактором реальної інституційної спроможності центрального органу виконавчої влади [1, с. 92].

Сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади доцільно розуміти як стійку систему управлінських рішень, поведінкових норм і організаційних практик, через які забезпечується

виконання покладених на орган функцій, реалізація державної політики, належне управління ресурсами та підзвітність результатів. Йдеться не про індивідуальні риси характеру керівника, а про спосіб організації управлінського циклу, у якому поєднуються правова визначеність, інституційна спроможність, управління персоналом, координація з іншими органами, орієнтація на результати та комунікаційна дисципліна. У сучасних умовах стиль діяльності керівника перестає бути суто адміністративним і набуває комплексного характеру: керівник одночасно виступає управлінцем, координатором, власником процесів, лідером змін та гарантом дотримання стандартів доброчесності й законності.

Базовою ознакою сучасного стилю є пріоритет результативності над формальним виконанням процесу. Для центрального органу ефективність не може визначатися лише обсягом підготовлених документів чи кількістю проведених нарад, оскільки кінцевий зміст діяльності полягає в управлінському впливі на сферу державної політики, стабільності виконання функцій, якості регулювання та досяжності встановлених цілей. Звідси випливають вимоги до управлінської раціональності: керівник формує чіткі цілі, визначає пріоритети, розподіляє ресурси відповідно до політичних рішень і спроможності апарату, встановлює критерії успіху та контролює виконання не за фактом доручення, а за фактом досягнутого результату. У цьому стилі суттєво зростає роль планування і пріоритезації, оскільки центральні органи функціонують у режимі дефіциту часу, кадрів і ресурсів, а одночасне виконання надлишкової кількості завдань веде до падіння якості та накопичення управлінських помилок

[35, с. 67].

Другою ключовою характеристикою є доказовість та аналітичність управлінських рішень. Сучасний керівник центрального органу не обмежується інтуїтивним вибором або практикою відтворення попередніх підходів, а організовує підготовку рішень на основі аналізу проблеми,

причинно-наслідкових зв'язків, альтернатив, ризиків та очікуваних наслідків. Це передбачає вимогливість до якості аналітичних матеріалів, прозорість управлінських припущень і документування підстав рішень. У практичному вимірі такий стиль проявляється у встановленні стандартів підготовки проєктів нормативних актів, внутрішніх регламентів узгодження, оцінювання впливу та подальшого моніторингу реалізації. Доказовість у діяльності керівника є не абстрактною вимогою, а способом зменшення юридичних, фінансових і репутаційних ризиків, які виникають через неякісно сформульовані норми, слабку обґрунтованість рішень або їх непогодженість із суміжними політиками.

Третьою характеристикою сучасного стилю є координаційність, тобто здатність керівника організувати взаємодію у складній системі державного управління. Центральний орган постійно працює в умовах горизонтальних зв'язків, коли реалізація політики потребує узгодженості позицій між органами, взаємодії з урядовими структурами, територіальними підрозділами, органами місцевого самоврядування та іншими стейкхолдерами. Сучасний стиль передбачає, що керівник не підміняє координацію адміністративним тиском, а вибудовує правила взаємодії, визначає ролі і відповідальність, забезпечує дисципліну комунікацій та узгодження рішень. У центрі такої координації перебуває управлінська здатність знижувати транзакційні витрати системи: скорочувати цикли погоджень, мінімізувати дублювання функцій, уникати суперечливих доручень і забезпечувати єдину позицію органу в зовнішніх взаємодіях.

Четвертою ознакою є процесно-орієнтований підхід до управління. У сучасному державному управлінні результат залежить від того, наскільки якісно організовані внутрішні процеси: підготовка управлінських рішень, нормотворча робота, робота зі зверненнями, бюджетування, кадрові процедури, контроль виконання та внутрішній контроль. Керівник із сучасним стилем розглядає процеси як керований об'єкт: визначає власників процесів,

встановлює стандарти, вимірює якість і час виконання, усуває дублювання і надмірні етапи, підтримує стандартизацію та цифрові інструменти. Це відрізняє сучасний стиль від традиційного підходу, де управління зводиться до потоку доручень, а фактична результативність залежить від особистої залученості керівника та ситуативної дисципліни персоналу. Процесна логіка дозволяє зробити орган менш залежним від конкретних осіб і більш стійким до кадрових змін та кризових навантажень [34, с. 57].

П'ятою характеристикою є управління людськими ресурсами як центральна управлінська функція. Для центрального органу виконавчої влади персонал є носієм експертизи, без якої неможливо забезпечити якість політик, нормативних рішень і координації. Сучасний стиль діяльності керівника передбачає підтримку меритократії, прозорих процедур добору, оцінювання результативності, розвитку компетентностей, управління навантаженням і створення умов для відповідальності на рівні підрозділів. У цьому стилі керівник формує середовище, де ініціатива не карається, а підтримується, але водночас встановлюються зрозумілі стандарти якості і строків. Такий підхід зменшує ризики кадрового вигорання, плинності, втрати експертизи та накопичення помилок, які виникають у середовищі невизначених вимог і вибіркової управлінської реакції.

Шостою ознакою є етичність і доброчесність як практичний стандарт управління. Центральні органи працюють у середовищі підвищених корупційних і репутаційних ризиків, тому сучасний стиль керівника включає демонстрацію послідовності правил, запобігання конфлікту інтересів, прозорість рішень, розмежування повноважень і підтримку внутрішнього контролю. Це не зводиться до декларацій, оскільки наявність формальних документів без управлінської волі до виконання не забезпечує реальної доброчесності. Сучасний керівник формує практику, у якій правила застосовуються однаково, рішення мають документовані підстави, а

контрольні механізми працюють на попередження порушень, а не на постфактум реакцію.

Сьомою характеристикою є комунікаційна керованість і підзвітність. Центральний орган виконавчої влади діє під постійною увагою суспільства, медіа та стейкхолдерів, а управлінські рішення часто викликають опір або потребують пояснення. Сучасний стиль передбачає, що керівник управляє комунікацією як елементом реалізації політики: забезпечує узгодженість позицій органу, дисципліну повідомлень, регулярність інформування, механізми консультацій і зворотного зв'язку. Комунікаційна підзвітність зменшує ризики інформаційних криз, підтримує легітимність рішень і знижує витрати на реактивне врегулювання конфліктів [33, с. 77].

Восьмою важливою ознакою є здатність до управління змінами та адаптивність. Реформування публічного управління, цифрові трансформації, зміни пріоритетів і ресурсні обмеження потребують від керівника системної роботи зі змінами: постановки досяжних цілей, планування етапів, управління ризиками, роботи з опором, навчання персоналу, контролю впровадження та корекції на основі даних. Адаптивний стиль не означає хаотичну зміну рішень; навпаки, він передбачає збереження інституційної стабільності через процедури і стандарти при одночасній гнучкості у виборі інструментів досягнення цілей.

Таблиця 2.3.

**Компоненти сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади**

Компонент стилю	Зміст управлінської практики	Управлінський результат	Ризики за відсутності компонента
Орієнтація на результат	Цілі, пріоритети, контроль за досягненням ефекту, а не процесу	Стабільне виконання функцій і планів із вимірюваними результатами	Формалізм, імітація діяльності, розрив між планом і фактом
Доказовість рішень	Аналіз проблеми, альтернатив, наслідків; документування підстав	Вища якість рішень, менше колізій і повторних погоджень	Помилки регулювання, правові спори, недовіра до рішень

Продовження табл. 2.3

Координаційність	Правила взаємодії, узгодження позицій, чіткі ролі у взаємодії	Скорочення циклів погоджень, узгодженість політик	Відомчі конфлікти, блокування ініціатив, фрагментація політики
Процесне управління	Власники процесів, стандарти, вимірювання якості і строків	Прогнозованість, зниження помилок, сталість процедур	Ручне управління, дублювання функцій, бюрократизація
Управління персоналом	Меритократія, оцінювання, розвиток компетентностей, делегування	Професійність апарату, збереження експертизи, відповідальність	Плинність кадрів, демотивація, вигорання, низька ініціативність
Доброчесність і контроль	Прозорі правила, запобігання конфлікту інтересів, внутрішній контроль	Менше порушень, нижчі репутаційні та юридичні ризики	Збої керованості, корупційні ризики, кризові ситуації
Комунікаційна підзвітність	Узгоджена позиція, регулярність інформування, консультації	Легітимність рішень, менше конфліктів, підтримка реформ	Інформаційні кризи, опір політиці, недовіра стейкхолдерів
Управління змінами	Планування змін, робота з опором, навчання, корекція за даними	Адаптивність без втрати стабільності, підвищення спроможності	Імітація реформ, перевантаження персоналу, зриви впровадження

У підсумку сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади характеризується системністю та відтворюваністю управлінських практик, у яких поєднуються результативність, доказовість, координаційність, процесна зрілість, професіоналізація персоналу, доброчесність і комунікаційна підзвітність. Такий стиль забезпечує інституційну стійкість органу, знижує залежність від ручного управління, підвищує прогнозованість рішень і здатність реалізовувати державну політику в умовах реформування, високих очікувань суспільства та ресурсних обмежень [32, с. 182].

### **2.3. Вплив стилю керівництва на ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади**

Ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади визначається не лише обсягом повноважень, структурою апарату чи ресурсним забезпеченням, а передусім здатністю органу перетворювати нормативно закріплені функції на стабільні управлінські результати. У цій логіці стиль керівництва виступає одним із ключових внутрішніх чинників ефективності, оскільки через нього задаються правила формування рішень, темп виконання, дисципліна, координація та управлінська культура. Стиль керівника безпосередньо впливає на те, як працює управлінський цикл в органі: як визначаються пріоритети, як формуються завдання, яким є рівень делегування, які інструменти контролю використовуються, як організується взаємодія між підрозділами та з іншими суб'єктами виконавчої влади. На практиці стиль стає механізмом, який або підсилює інституційну спроможність органу, або створює системні управлінські втрати, що проявляються у затримках, формалізмі, конфліктах компетенції, низькій якості документів і слабкій реалізації політики.

Перший напрям впливу стилю керівництва пов'язаний із якістю управлінських рішень. У ЦОВВ рішення мають багаторівневий характер: від внутрішніх організаційних доручень до підготовки проєктів нормативно-правових актів і управлінських документів, що впливають на галузь або сферу державної політики. Стиль керівника визначає, чи будуть рішення доказовими, чи міститимуть аналіз альтернатив і ризиків, чи враховуватимуть позиції стейкхолдерів, і чи будуть спрямовані на результат. У централізованому авторитарному стилі рішення часто приймаються швидко, що може забезпечити оперативність у кризових ситуаціях, однак за відсутності зворотного зв'язку підвищується ймовірність помилок, необґрунтованих пріоритетів та дефектів узгодження. У демократичному або

змішаному адаптивному стилі зростає якість аналітики, залучення фахівців, легітимність і прийнятність рішень для виконавців, що знижує ризик провалу реалізації, хоча потребує часу й управлінської дисципліни для уникнення розмиття відповідальності. Таким чином, стиль керівника визначає баланс між швидкістю і обґрунтованістю управлінських рішень, який прямо впливає на результативність роботи органу [8, с. 153].

Другий напрям впливу пов'язаний з організацією виконання і виконавською дисципліною. Навіть добре сформульоване рішення в ЦОВВ може не дати ефекту, якщо воно не підтримане чіткими механізмами виконання. Стиль керівництва визначає, чи будуть завдання формулюватися однозначно, чи встановлюватимуться строки і відповідальні, чи існуватимуть контрольні точки, і як здійснюватиметься корекція у випадку відхилень. Жорстко централізований стиль здатний підвищувати дисципліну через постійний контроль і санкційні механізми, однак у довгостроковій перспективі він формує орієнтацію на уникнення помилок замість досягнення результату, стимулює бюрократичну обережність і знижує ініціативність підрозділів. Натомість стиль, який поєднує делегування з контрольними інструментами, формує відповідальність на рівні виконавців, розвантажує керівника й підвищує спроможність органу працювати паралельними потоками завдань. Для ЦОВВ це критично, оскільки орган одночасно виконує планові функції, реагує на кризові події та бере участь у міжвідомчих проєктах, що потребує системності, а не ручного управління.

Третій напрям впливу стилю керівництва стосується внутрішньої координації та зниження організаційних втрат. Центральний орган виконавчої влади складається з підрозділів із різними функціями, які повинні діяти узгоджено. Стиль керівника визначає, чи існують прозорі правила взаємодії, чи працюють регулярні формати координації, чи є спільні стандарти підготовки документів, і як вирішуються конфлікти компетенцій. За відсутності системної координації в органі виникають паралельні лінії

прийняття рішень, дублювання функцій, затримки через неузгодженість позицій, і втрачається відповідальність за кінцевий продукт. У стилі, орієнтованому на результат і командну роботу, керівник вибудовує координаційні механізми, визначає пріоритети, забезпечує горизонтальні зв'язки і вводить єдині вимоги до якості управлінських продуктів. Саме це знижує транзакційні втрати, скорочує час підготовки рішень і підвищує прогнозованість виконання [31, с. 179].

Таблиця 2.4.

**Вплив стилю керівництва на ключові компоненти ефективності діяльності ЦОВВ**

Компонент ефективності ЦОВВ	Як проявляється в роботі органу	Який стиль керівництва підсилює компонент	Типові управлінські інструменти	Ризики при неадекватному стилі
Якість управлінських рішень	обґрунтованість, законність, узгодженість, прогноз ефекту	доказовий, адаптивний, координаційний	аналіз альтернатив, оцінка ризиків, експертні обговорення	помилки, слабка реалізація, оскарження рішень
Темп і дисципліна виконання	строки, контроль, корекція відхилень	збалансований: делегування + контроль	контрольні точки, моніторинг, регламент доручень	мікроменеджмент або безконтрольність, зриви строків
Координація підрозділів	єдина позиція, відсутність дублювання	командний, системний	координаційні наради, правила узгодження, стандарти документів	конфлікти компетенцій, паралельні рішення
Міжвідомча взаємодія	погодження, спільні рішення, реалізація політик	переговорний, партнерський, результативний	міжвідомчі групи, дорожні карти, протоколи	блокування рішень, затримки, фрагментація політики
Інституційна спроможність	професійність апарату, стабільність процесів	розвитковий, трансформаційний	навчання, делегування, оцінювання результативності	кадровий дефіцит, демотивація, плінність кадрів
Довіра і легітимність	публічна підзвітність, прозорість, добросовісність	етичний, підзвітний	комплаєнс, внутрішній контроль, комунікаційні стандарти	корупційні ризики, репутаційні втрати, санкції

Четвертий напрям впливу стилю керівництва пов'язаний з міжвідомчою взаємодією та реалізацією державної політики. Більшість політик і реформ вимагають участі кількох органів, а отже ефективність окремого ЦОВВ залежить від того, наскільки він здатний працювати в коаліціях, погоджувати позиції, узгоджувати регуляторні рішення і забезпечувати синхронізацію виконання. Стиль керівника визначає, чи діятиме орган як закрита бюрократична структура з мінімальною взаємодією, чи як активний координатор та партнер. Командно-координаційний стиль, орієнтований на результат, підсилює здатність органу формувати міжвідомчі продукти, забезпечувати прозорий розподіл ролей, уникати конфліктів і підтримувати стабільну комунікацію. У протилежному випадку орган формально виконуватиме доручення, але практично гальмуватиме реалізацію політики через затягування погоджень, неузгодженість позицій, відсутність відповідальних за спільний результат та розмивання відповідальності між учасниками процесу [4, с. 142].

П'ятий напрям впливу полягає у формуванні інституційної спроможності та кадрового потенціалу. Ефективність ЦОВВ значною мірою залежить від компетентності державних службовців, стабільності кадрового ядра і здатності органу відтворювати професійні практики незалежно від персональних змін. Стиль керівника визначає управлінську культуру: чи заохочується професійність і ініціатива, чи підтримується навчання та розвиток, чи присутня справедлива система оцінювання і розподілу навантаження. Авторитарний стиль може забезпечувати короткострокову дисципліну, але при надмірному тиску породжує демотивацію, пасивність, приховані конфлікти й відтік кадрів, що знижує інституційну пам'ять органу та якість підготовки рішень. Стиль, орієнтований на розвиток, делегування та підтримку професійної автономії, формує ядро компетентного апарату, здатного працювати з високою якістю і забезпечувати безперервність управління.

Шостий напрям впливу стилю керівництва пов'язаний з доброчесністю та управлінням ризиками. У державному секторі ефективність не обмежується показниками результативності; вона включає законність, етичність, мінімізацію корупційних ризиків і здатність органу підтримувати довіру. Стиль керівника визначає, чи буде доброчесність інтегрованою частиною управління, чи існуватимуть прозорі правила прийняття рішень, чи реагуватиме керівник на порушення, і чи формуватиметься культура відповідальності. У разі толерантності до порушень виникають системні втрати: кадрові конфлікти, санкції, блокування процесів, репутаційні кризи, які безпосередньо знижують здатність органу реалізовувати політики. Етичний і підзвітний стиль, навпаки, підсилює легітимність управлінських рішень, знижує транзакційні витрати контролю й підвищує стійкість організації до зовнішнього тиску.

Узагальнюючи, вплив стилю керівництва на ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади проявляється через шість ключових механізмів: якість управлінських рішень, дисципліну виконання, внутрішню координацію, міжвідомчу взаємодію, розвиток інституційної спроможності та забезпечення доброчесності й управління ризиками. Стиль керівника задає практичну архітектуру управління: якщо домінує мікроменеджмент, формалізм або безсистемне делегування, орган втрачає швидкість і якість, а результати стають випадковими. Якщо ж стиль поєднує доказовість, орієнтацію на результат, координаційну спроможність, розвиток персоналу та підзвітність, орган отримує стабільність, прогнозованість і здатність досягати цілей державної політики навіть у складних умовах. Це дозволяє розглядати стиль керівництва як фактор інституційної спроможності ЦОВВ і як один із ключових ресурсів підвищення ефективності публічного управління в Україні [11, с. 160].

Вплив стилю керівництва на ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади має системний характер, оскільки визначає не лише

індивідуальну поведінку керівника, а й спосіб організації управлінського процесу, розподіл відповідальності, мотиваційні механізми, якість координації та здатність органу реалізовувати політики у встановлені строки з прогнозованим результатом. Для центральних органів виконавчої влади ефективність не зводиться до кількості підготовлених документів чи формального виконання планів, а вимірюється тим, наскільки управлінські рішення трансформуються у фактичні зміни у сфері компетенції органу, наскільки стабільно працюють процеси, як швидко орган адаптується до пріоритетів уряду, ризиків і ресурсних обмежень, та наскільки дотримуються стандарти законності, добросовісності й підзвітності. Саме стиль керівництва задає, чи стане орган інституцією з відтворюваними процедурами і прогнозованими результатами, чи залишиться залежним від ручного управління, персональних домовленостей і ситуативних рішень [30, с. 56].

Насамперед стиль керівництва впливає на якість управлінських рішень. Рішення центрального органу, як правило, мають міжвідомчі наслідки, потребують правової коректності, узгодженості з державними політиками, фінансовими можливостями та адміністративною спроможністю виконавців. У керівника з раціонально-організаційним стилем домінують процедури аналізу проблеми, оцінювання альтернатив, перевірка припущень, документування підстав і очікуваних результатів, що знижує ризики помилок та правових колізій і підвищує передбачуваність управлінських дій. Натомість директивно-імпульсивний стиль, навіть за високої швидкості реакції, часто веде до розриву між політичним наміром і адміністративним виконанням: підрозділи отримують несумісні завдання, нормативні акти доопрацьовуються в авральному режимі, зростає частка повторних погоджень, а відповідальність розмивається через відсутність чітких критеріїв успіху. Ефективність у цьому випадку знижується не тому, що рішення ухвалюються, а тому, що вони не проходять повний управлінський цикл від постановки цілі до контролю ефектів і корекції.

Другий критичний канал впливу стосується організаційної координації та взаємодії з іншими суб'єктами. Центральний орган виконавчої влади не є замкненою системою: він одночасно працює з Кабінетом Міністрів, іншими органами, територіальними підрозділами, підприємствами, органами місцевого самоврядування, громадськістю. Керівник із партнерсько-координаційним стилем буде взаємодію через формалізовані правила, визначення ролей і відповідальності, регламенти обміну інформацією, прозорі механізми узгодження позицій, що зменшує конфліктність, скорочує цикли погодження та підвищує узгодженість політик. За домінування авторитарного стилю координація часто підміняється вимогою підпорядкування, яка не працює у горизонтальних відносинах між органами, а тому веде до прихованого опору, затягування узгоджень та накопичення міжвідомчих суперечностей. У результаті орган може демонструвати високий внутрішній темп роботи, але втрачати ефективність на стику із зовнішнім середовищем, де реалізація політики фактично і відбувається [29, с. 37].

Третій блок впливу пов'язаний з управлінням персоналом та професійною спроможністю апарату. Для центрального органу ключовим ресурсом є компетентність державних службовців, сталість команд, наявність внутрішньої експертизи та здатність працювати з політичними і управлінськими ризиками без втрати якості. Стиль керівництва визначає, чи буде кадрова система працювати за принципами професійності, доброчесності та справедливості, чи перетвориться на джерело демотивації та плинності кадрів. Підтримувальний і вимогливий стиль, який поєднує чіткі стандарти результативності з інвестиціями у розвиток компетентностей, формує середовище, де працівники розуміють очікування, отримують зворотний зв'язок, мають можливість зростання і відчують цінність своєї роботи. Це прямо впливає на швидкість підготовки якісних проєктів актів, аналітичних матеріалів, позицій для міжвідомчих узгоджень, а також на стійкість органу до перевантажень. Натомість стиль, заснований на персональній лояльності,

непослідовності вимог та санкційній доміні, формує поведінку уникнення відповідальності: ініціатива знижується, рішення перекладаються «вгору», працівники орієнтуються на мінімізацію ризику покарання, а не на досягнення результату. В органі виникає прихована бюрократизація, яка зовні може виглядати як дисципліна, але фактично зменшує продуктивність і інноваційність.

Окремо слід виділити вплив стилю на внутрішній контроль, дотримання законності та антикорупційну стійкість. Центральні органи працюють у середовищі підвищеної уваги та потенційних конфліктів інтересів, тому стиль керівництва визначає, чи будуть правила доброчесності реальним стандартом, чи декларативним додатком до документів. Керівник, який демонструє принциповість, забезпечує прозорість управлінських рішень, розмежовує повноваження, підтримує внутрішній контроль та аудит, створює умови, за яких порушення виявляються і припиняються на ранніх стадіях. Це знижує не лише юридичні ризики, а й організаційні втрати часу на перевірки, службові розслідування, судові спори, репутаційні кризи. За стилю, де допускається вибірковість правил або неформальні практики «вирішення питань», орган втрачає керованість: підрозділи починають діяти за різними стандартами, а ефективність падає через непередбачуваність, ризики блокування рішень і зростання транзакційних витрат.

Важливим є вплив стилю керівництва на процесну зрілість та управління змінами. Реформування публічного управління, цифровізація, зміни у вимогах до сервісів і даних потребують від органів здатності перебудовувати процеси, відмовлятися від зайвих процедур, впроваджувати стандартизацію та вимірювати якість. Керівник із процесно-орієнтованим стилем не обмежується дорученнями, а вибудовує систему: визначає власників процесів, встановлює показники якості, забезпечує контроль виконання, усуває дублювання функцій, підтримує реінжиніринг і цифрові рішення. Це дає прямий ефект у вигляді скорочення строків підготовки документів, зменшення кількості

помилки, швидшого надання послуг і кращої міжвідомчої взаємодії. Якщо стиль керівництва зосереджений на персональному контролі без системних змін, то цифровізація перетворюється на оцифрування паперових процедур, а навантаження на персонал зростає без підвищення результативності. У такій ситуації орган може демонструвати «активність», але не досягати відчутного підвищення ефективності [28, с. 66].

Ефективність діяльності центрального органу також залежить від того, як стиль керівника впливає на комунікації та управління стейкхолдерами. У сучасному врядуванні комунікація є частиною реалізації політики: вона визначає, наскільки зрозумілими є рішення, чи отримують виконавці й адресати політики необхідні роз'яснення, чи знижуються конфлікти і опір. Керівник, який управляє комунікацією як функцією, забезпечує єдину позицію органу, дисципліну повідомлень, регулярність інформування, якісну взаємодію із громадськістю, що зменшує ризик маніпуляцій і підвищує довіру. За стилю, де комунікація є ситуативною, орган частіше стикається з інформаційними кризами, витрачає ресурси на реактивне «гасіння» конфліктів, а стратегічні ініціативи втрачають підтримку через дефіцит пояснення та залучення.

Таблиця 2.5.

**Вплив компонентів стилю керівництва на показники ефективності  
центрального органу виконавчої влади**

Компонент стилю керівництва	Управлінський механізм впливу	Очікуваний ефект для органу	Типові показники ефективності	Ризики за слабого прояву
Орієнтація на результат і відповідальність	Чіткі цілі, пріоритезація, контроль виконання за результатом	Зростання результативності політик, менше імітації	виконання планів заходів, досягнення індикаторів, частка завдань у строк	формальне звітування, розрив між планом і фактом
Доказовість і аналітичність рішень	Аналіз проблеми, альтернатив, наслідків; документування підстав	Вища якість актів і рішень, менше колізій	кількість повернень на доопрацювання, зауваження юристів, частка скасованих актів	помилки у регулюванні, правові спори, повторні погодження

Продовження табл. 2.5

Делегування і розвиток команди	Розподіл повноважень, зворотний зв'язок, навчання, оцінювання	Стійкість органу, швидкість і якість виконання	плинність кадрів, закриття вакансій, результати оцінювання, продуктивність підрозділів	вигорання, кадровий дефіцит, залежність від керівника
Координаційно-партнерський підхід	Регламенти взаємодії, спільні рішення, узгодженість позицій	Менше міжвідомчих конфліктів, швидші узгодження	тривалість погоджень, кількість повторних узгоджень, виконання спільних рішень	блокування ініціатив, фрагментація політики
Процесне управління і контроль якості	Власники процесів, стандарти, показники якості, аудити	Скорочення строків, менше помилок, стабільність процедур	час підготовки документів, кількість помилок, результати внутрішнього контролю	«ручний режим», бюрократизація, дублювання функцій
Доброчесність і прозорість	Рівні правила, запобігання конфлікту інтересів, внутрішній контроль	Менше корупційних і репутаційних ризиків	результати аудитів, кількість порушень, виконання приписів контролю	розслідування, судові спори, репутаційні кризи
Управління комунікаціями	Єдина позиція, регулярність інформування, залучення стейкхолдерів	Підвищення довіри, менше конфліктів, підтримка реформ	кількість інформаційних криз, звернення/скарги, якість консультацій	опір політиці, дезінформація, реактивне управління

Таким чином, стиль керівництва є одним із ключових нематеріальних факторів ефективності центрального органу виконавчої влади, який впливає на всі основні управлінські контури: вироблення і реалізацію політик, координацію, кадрову спроможність, контроль законності, процесну зрілість, адаптивність та комунікаційну стабільність. Практичний висновок полягає в тому, що ефективність органу підвищується тоді, коли стиль керівника забезпечує не разові управлінські зусилля, а сталу систему прийняття і виконання рішень з чіткими правилами, вимірюваними очікуваннями та відповідальністю, яка підтримується професійною командою і внутрішніми механізмами контролю. Якщо ж стиль керівництва не відповідає складності завдань реформування, орган неминуче стикається з прихованим падінням

продуктивності: зростають погоджувальні цикли, слабшає ініціатива, збільшуються ризики помилок, а виконання державних політик переходить у режим підтримання процесу без досягнення відчутного результату [27, с. 70].

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі проаналізовано місце і роль керівника в системі центральних органів виконавчої влади України та визначено вплив стилю керівництва на ефективність діяльності цих органів. Встановлено, що керівник ЦОВВ є ключовим суб'єктом управління, який поєднує правові, організаційні та публічно-комунікативні функції, забезпечуючи трансформацію державних рішень у конкретні управлінські результати. Його роль виходить за межі внутрішнього адміністрування і охоплює міжвідомчу координацію, управління взаємодією зі стейкхолдерами та підтримання інституційної спроможності органу.

Дослідження показало, що сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади характеризується орієнтацією на результат, доказовістю управлінських рішень, поєднанням вертикального управління з горизонтальною координацією, здатністю управляти змінами та розвитком кадрового потенціалу. Такий стиль сприяє підвищенню якості управлінських рішень, скороченню транзакційних втрат, зміцненню виконавської дисципліни та підвищенню стійкості органу до кризових впливів.

У ході аналізу впливу стилю керівництва на ефективність діяльності ЦОВВ встановлено, що стиль є одним із визначальних внутрішніх чинників результативності. Він впливає на якість рішень, темп їх реалізації, рівень внутрішньої та міжвідомчої координації, формування управлінської культури та забезпечення доброчесності. Доведено, що неадекватний або несистемний стиль керівництва призводить до формалізму, перевантаження керівника,

зниження ініціативності персоналу та управлінських затримок, тоді як збалансований і адаптивний стиль підвищує інституційну спроможність і ефективність діяльності центрального органу виконавчої влади.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

#### **3.1. Сучасні вимоги та виклики до стилю діяльності керівника в умовах реформування публічного управління**

Реформування публічного управління в Україні змінило уявлення про те, яким має бути керівник центрального органу виконавчої влади і якою повинна бути його управлінська поведінка. Якщо традиційна модель робила акцент на процедурному контролі та підтриманні формальної дисципліни, то сучасні підходи ставлять у центр результативність, підзвітність, законність, добросовісність і спроможність органу діяти в складному середовищі. Це означає, що стиль діяльності керівника перестає бути індивідуальною манерою управління і перетворюється на професійний інструмент забезпечення публічного результату. Вимоги до стилю формуються одночасно інституційними чинниками (правова регламентованість, розподіл компетенцій, бюджетні обмеження), організаційними (кадровий потенціал, якість процесів, цифрові системи) та зовнішніми (суспільний контроль, міжнародні зобов'язання, кризові ризики).

Першою системною вимогою є управління за результатом замість управління за процесом. Для центральних органів виконавчої влади це означає перехід від підрахунку виконаних дій до оцінювання досягнутих ефектів у сфері політики або сервісів. Відповідно стиль керівника повинен підтримувати постановку вимірюваних цілей, пріоритизацію, планування з контрольними точками та регулярний управлінський моніторинг. У практиці це проявляється в тому, що доручення і плани не обмежуються формулюванням зробити або підготувати, а містять очікуваний результат, критерій якості, строк і

відповідального за кінцевий продукт. Керівник, орієнтований на результат, змінює внутрішню управлінську культуру: зникає толерантність до формального закриття завдань без реального ефекту, натомість зростає роль аналізу причин відхилень та корекції управлінських дій.

Другою вимогою стає доказовість управлінських рішень. Сучасне публічне управління очікує, що рішення мають спиратися на дані, аналіз альтернатив, оцінку ризиків і прогноз наслідків. Для керівника ЦОВВ це означає необхідність вибудувати стиль, у якому аналітична функція не є додатком до управління, а інтегрується в процес підготовки рішень. У реальному управлінському циклі це вимагає від керівника встановлювати стандарти аналітичних матеріалів, забезпечувати якість розрахунків, підтримувати використання статистики, індикаторів, управлінської звітності та даних цифрових систем. При цьому доказовість не конфліктує із законністю: навпаки, якісна аналітика допомагає уникати рішень, які формально допустимі, але управлінськи помилкові через недооцінку наслідків і ризиків [26, с. 20].

Третьою вимогою є розвиток координаційної спроможності та міжвідомчої взаємодії. Більшість державних політик мають міжсекторальний характер, а отже керівник ЦОВВ має керувати не лише власним апаратом, а й ланцюгами погодження, спільними продуктами, узгодженням позицій і розподілом відповідальності між органами. Це змінює стиль у бік переговорності, партнерства та організації горизонтальних взаємодій. Виникає потреба в управлінській комунікаційній дисципліні: узгодженість позицій органу, прозорі правила погодження, фіксація домовленостей, контроль виконання спільних рішень. За відсутності координаційного стилю орган формально виконує функції, але фактично втрачає результативність через затримки погоджень, конфлікти компетенції та дублювання функцій [2, с. 86].

Четвертою вимогою стає управління змінами як постійна компетенція. Реформування публічного управління передбачає оновлення процесів,

сервісної моделі, цифровізацію, кадрові перетворення, адаптацію до європейських практик, а в умовах кризових загроз також посилення стійкості та безперервності функцій. Стиль керівника має включати здатність ініціювати зміни, організовувати впровадження, працювати з опором та закріплювати нові практики у регламентах і стандартах. Управління змінами в ЦОВВ не може будуватися на деклараціях; потрібні чіткі плани, ролі, строки, метрики, навчання персоналу та контроль переходу на нові процеси.

П'ятою вимогою є забезпечення добросовісності та підзвітності як управлінської норми. Для ЦОВВ важливо не лише досягати цілей, а й діяти у межах публічного інтересу, запобігати конфліктам інтересів, забезпечувати прозорість процедур та справедливість управлінських рішень. Стиль керівника у цій площині визначає культуру органу: реакцію на порушення, стандарти поведінки, принципи кадрових рішень, ставлення до внутрішнього контролю. Якщо керівник допускає подвійні стандарти, виникають системні управлінські втрати у вигляді репутаційних криз, кадрових конфліктів і зниження легітимності рішень. Якщо керівник формує стиль нульової толерантності до порушень, орган отримує стійкість, передбачуваність та більшу довіру, що безпосередньо впливає на якість реалізації політик [25, с. 52].

Таблиця 3.1.

**Ключові виклики реформування публічного управління та вимоги до стилю діяльності керівника ЦОВВ**

Виклик	Як проявляється в роботі ЦОВВ	Вимога до стилю керівника	Управлінський фокус	Ризик у разі ігнорування
Орієнтація на результат	зростання вимог до ефекту політик і якості послуг	результативність і пріоритизація	целі, показники, контрольні точки	формалізм, підміна результату процесом
Складність рішень і ризиків	висока ціна помилок, необхідність прогнозування	доказовість і ризик-менеджмент	аналіз альтернатив, оцінка наслідків	хаотичні рішення, кризові корекції
Міжвідомча залежність	узгодження і спільні продукти з іншими органами	координаційність і переговорність	протоколи, дорожні карти, відповідальні	затримки, конфлікти компетенцій

Продовження табл. 3.1

Цифровізація	перехід на електронні процеси, дані і прозорість	цифрова грамотність і прозорість	дашборди, е-документообіг, метрики	втрати керованості, неякісні дані
Кадрові обмеження	дефіцит компетенцій, перевантаження, плинність	делегування і розвиток команди	матриця ролей, навчання, оцінювання	зниження якості, перевантаження керівника
Підзвітність і добросовісність	суспільний контроль, антикорупційні вимоги	етичність і підзвітність	внутрішній контроль, справедливі правила	репутаційні кризи, санкції, недовіра

Окремо слід виділити вимогу антикризової стійкості. Центральні органи виконавчої влади працюють у середовищі, де можуть виникати різкі зміни пріоритетів, ресурсні обмеження, інформаційні виклики та високі ризики для безперервності функцій. Сучасний стиль керівника повинен поєднувати здатність діяти швидко із збереженням обґрунтованості та відповідальності. У практичному вимірі це означає наявність оперативних форматів управління, чітких каналів комунікації, швидких процедур погодження, а також готовність органу до перерозподілу ресурсів і пріоритетів без руйнування базових процесів. Саме тому в умовах реформування стиль діяльності керівника ЦОВВ має бути адаптивним: достатньо жорстким для підтримання керованості й законності, але достатньо гнучким для реалізації змін та досягнення результатів у нестабільному середовищі [4, с. 61].

Стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в умовах реформування публічного управління дедалі менше зводиться до адміністративного контролю та персонального прийняття рішень і дедалі більше визначається здатністю організувати політико-управлінський цикл на основі доказів, забезпечити координацію та підзвітність, підтримати професіоналізацію державної служби і стабільність виконання функцій за високої турбулентності зовнішнього середовища. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки фіксує пріоритети, які

прямо змінюють вимоги до управлінської поведінки керівників: орієнтація на результати, прозорість, інституційна спроможність, якість нормотворення та реалізації політик, цифрова трансформація, а також узгодження практик з європейськими стандартами врядування. Водночас Принципи державного управління SIGMA задають рамку очікувань до сучасної адміністрації, де від керівника очікується не декларативне лідерство, а управління через належні процедури, чіткий розподіл відповідальності, доброчесність, системи внутрішнього контролю та управління людськими ресурсами, що забезпечують сталість органу і відтворюваність управлінських рішень. Для України ці вимоги посилюються висновками моніторингових оцінювань SIGMA щодо спроможності державного управління, які акцентують на фактичній реалізації, а не на формальній наявності документів: критичними є управління політиками, якість координації, кадрова спроможність та управлінські практики в умовах стресу системи.

У правовому вимірі керівник центрального органу виконавчої влади діє в рамках законодавчо визначених повноважень та процедур, де значущими є вимоги законів України Про центральні органи виконавчої влади та Про державну службу. Це створює базовий стандарт управлінської поведінки: дотримання принципів державної служби, законності та неупередженості, забезпечення професійності апарату, організація виконання завдань органу, управління ресурсами та персоналом. Однак реформування переводить акцент із виконання формальних приписів на управління результативністю і якістю управлінського процесу. Керівник має забезпечити, щоб орган не лише продукував нормативні акти чи звіти, а досягав вимірюваних змін у сфері відповідальності, зменшував регуляторні та адміністративні бар'єри, покращував послуги та підвищував довіру до інституцій. Саме тому сучасний стиль діяльності поєднує управлінську раціональність (планування, пріоритезація, контроль, управління ризиками) з лідерською складовою (управління змінами, мотивація, розвиток компетентностей, організаційна

культура). Ключовий виклик полягає в тому, що традиційна вертикальна модель управління, орієнтована на наказ і звітність за процесом, погано працює у середовищі багаторівневої координації, цифрових сервісів, швидких політичних циклів і підвищеної уваги громадськості. Тому керівник змушений вибудувати стиль, який підтримує делегування та відповідальність, створює управлінську дисципліну через правила і дані, а не через надмірну персоналізацію контролю, та формує спроможність органу до навчання і самооновлення [24, с. 127].

Суттєва група вимог пов'язана з результативністю та доказовістю. Реформування державного управління вимагає, щоб політики та регуляторні рішення обґрунтовувалися аналізом проблеми, альтернатив і наслідків, а реалізація супроводжувалася моніторингом і оцінюванням. У практиці це змінює стиль діяльності керівника: зростає значення аналітичних підрозділів, міжвідомчої координації, управління даними, використання індикаторів, управління портфелем ініціатив. Керівник має демонструвати здатність працювати з невизначеністю, приймати рішення в умовах неповної інформації, але водночас встановлювати вимоги до якості аналітики та прозорості припущень. Для органів центрального рівня критичною стає взаємодія з зацікавленими сторонами, включно з профільним бізнесом, професійними спільнотами і громадськими організаціями: сучасний стиль передбачає не ситуативні комунікації, а процедурно впорядковане залучення та обґрунтування рішень. Це є прямою відповіддю на ризики регуляторних помилок, конфлікту інтересів і втрати легітимності управлінських дій.

Не менш важливими є кадрові виклики. Законодавство про державну службу закріплює принципи професійності, доброчесності та політичної неупередженості, але практична реалізація залежить від управлінського стилю керівника: чи підтримується меритократія, чи працюють механізми оцінювання, розвитку компетентностей, управління ефективністю і дисципліною. Реформування підсилює вимоги до HRM як системи, де

керівник має виступати замовником якості кадрів і організаційного розвитку, а не лише підписантом кадрових рішень. У цьому контексті викликом є конкуренція за фахівців з приватним сектором, ризик демотивації через невизначеність і перевантаження, потреба у формуванні команд під проєктні та цифрові задачі, а також підтримка етики публічної служби в умовах підвищених корупційних ризиків та суспільного запиту на справедливість і підзвітність. Принципи SIGMA прямо пов'язують спроможність адміністрації з якістю управління кадрами, чіткими ролями, внутрішніми правилами і підзвітністю. Отже, сучасний стиль керівника має включати управління поведінковими стандартами: нетерпимість до порушень доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, прозорість рішень, внутрішні процедури контролю. Без цього реформа залишається формальною, а орган накопичує організаційні ризики [23, с. 63].

Окрема площина викликів пов'язана з цифровізацією та управлінням процесами. Цифрова трансформація держави означає зміну управлінської логіки: зростає значення стандартизації процесів, сумісності реєстрів, якості даних, кібербезпеки, безперервності надання послуг. Керівник має поєднувати нормативну та сервісну функції органу: забезпечувати юридичну коректність рішень і водночас керувати клієнтоорієнтованою якістю послуг, встановлюючи вимірювані стандарти, SLA-логіку внутрішніх процесів, управління інцидентами, контроль якості. Виклик полягає у тому, що цифрові зміни часто конфліктують із традиційною культурою державних органів: виникає опір, фрагментація, імітація, підміна цифровізації оцифруванням паперових процедур. Тому сучасний стиль керівника має бути стилем управління змінами: постановка досяжних цілей, визначення власника процесу, управління ризиками, комунікація, навчання персоналу, контроль впровадження і корекція рішень на основі даних.

Умови воєнного часу та загальна нестабільність середовища посилюють вимоги до антикризового лідерства, стійкості та операційної дисципліни. Це

змінює акценти стилю: керівник має забезпечити безперервність функцій, резервування управлінських процесів, швидке відновлення, адаптивне планування, управління ресурсними обмеженнями. При цьому надмірна централізація і ручне управління, що часто сприймаються як ефективні в кризі, у середньостроковій перспективі знижують інституційну спроможність і створюють залежність від однієї особи. Отже, сучасний стиль вимагає балансу: швидкість рішень має забезпечуватися не індивідуальною перевантаженою участю керівника, а налаштованими процедурами, зрозумілими повноваженнями, компетентними заступниками і керівниками підрозділів, системою контролю і звітності за результатом [22, с. 77].

Таблиця 3.2.

**Вимоги та виклики до стилю діяльності керівника в умовах  
реформування публічного управління**

Вимога або виклик	Прояв у стилі діяльності керівника	Типові ризики невідповідності	Управлінські інструменти реагування	Показники та докази виконання
Орієнтація на результати та реалізацію політик	Постановка цілей, пріоритезація, управління портфелем ініціатив, контроль ефектів	Звітність за процесом, імітація виконання, розрив між планом і фактом	KPI та OKR логіка, паспорти політик, моніторинг і оцінювання, управління ризиками	Досягнення індикаторів плану заходів, регулярні звіти M&E, корекційні рішення
Координація та міжвідомча взаємодія	Роль фасилітатора узгоджень, робота через спільні правила, розподіл відповідальності	Відомчий егоїзм, дублювання функцій, конфлікти повноважень	Міжвідомчі робочі групи, регламенти взаємодії, RACI-матриці, політичні записки	Скорочення циклу погоджень, зменшення кількості повернень документів, виконання спільних рішень
Професіоналізація державної служби	Меритократія, розвиток компетентностей, управління ефективністю та дисципліною	Кадровий дефіцит, демотивація, плинність, формальний HR	Профілі компетентностей, навчальні траєкторії, оцінювання, кадровий резерв	Показники плинності, результати оцінювання, частка вакансій, закритих конкурсом

Продовження табл. 3.2

Доброчесність і підзвітність	Нульова толерантність до порушень, прозорі правила, внутрішній контроль	Конфлікт інтересів, корупційні ризики, репутаційні втрати	Антикорупційні програми, комплаєнс-процедури, аудит, розмежування доступів	Зниження кількості порушень, результати аудиту, виконання приписів контролю
Цифрова трансформація та якість процесів	Управління процесами, даними, безперервністю сервісів, стандартизація	Оцифрування без реінжинірингу, фрагментація ІТ, низька якість даних	Процесне управління, реінжиніринг, data governance, кіберзахист	Час надання послуг, кількість інцидентів, якість даних, рівень цифрового покриття

Узагальнюючи, сучасні вимоги та виклики до стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади формуються на перетині трьох факторів: нормативної визначеності повноважень і стандартів державної служби; реформаторського переходу до результативного, підзвітного і доказового врядування; зовнішньої турбулентності, що потребує організаційної стійкості та швидкої адаптації. Практично це означає, що стиль керівника оцінюється не за жорсткістю управління або інтенсивністю контролю, а за здатністю створити відтворювану управлінську систему: чіткі ролі, прозорі процедури, компетентна команда, дисципліна виконання, управління ризиками, орієнтація на ефект політик та сервісну якість. Саме така конфігурація дозволяє центральному органу виконавчої влади бути інституційно спроможним у реформі та зберігати легітимність і результативність у довгостроковій перспективі [21, с. 52].

### **3.2. Шляхи удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні**

Удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних

управлінських змін, що охоплюють цілепокладання, організацію роботи апарату, механізми прийняття рішень, комунікацію, делегування, контроль, управління ризиками та розвиток інституційної спроможності. Критичним є те, що стиль не удосконалюється деклараціями; він змінюється через впровадження управлінських правил і інструментів, які роблять поведінку керівника послідовною, вимірюваною і прогнозованою для організації. Відтак практичні шляхи удосконалення доцільно будувати за логікою управлінського циклу, де кожен елемент має конкретні процедури, відповідальних і критерії оцінювання.

Першим шляхом є формування результативної моделі цілепокладання та пріоритизації. Для керівника ЦОВВ це означає перехід до системи, в якій стратегічні й операційні цілі органу взаємопов'язані, а кожен структурний підрозділ має чітко визначені результати, за які відповідає. Практично це може бути реалізовано через щорічне та квартальне планування з обмеженим переліком ключових пріоритетів, встановленням показників результату, визначенням контрольних точок і короткими управлінськими оглядами прогресу. Важливо, щоб показники не стимулювали формальність; вони мають відображати якість управлінського продукту і вплив, а не тільки кількість підготовлених документів. Такий підхід дисциплінує стиль керівника: увага переноситься з тактичного реагування на системне управління прогресом [18, с. 79].

Другим шляхом є впровадження стандартів доказовості управлінських рішень. Це передбачає встановлення вимог до змісту управлінських документів, мінімального набору аналітичних елементів та процедур перевірки якості матеріалів. У практиці ЦОВВ доцільно запровадити правило, за яким ключові рішення супроводжуються аналізом альтернатив, оцінкою ризиків, коротким прогнозом наслідків та визначенням очікуваного ефекту. Для керівника це означає зміну стилю від інтуїтивно-директивного до аналітично-керованого: навіть за термінових рішень зберігається логіка

обґрунтування, а ризики стають предметом управління, а не постфактум реагування.

Третім шляхом є модернізація делегування та внутрішньої координації. Стиль, у якому керівник заміщує собою управлінський механізм, швидко приводить до перевантаження, затримок і зниження якості. Удосконалення стилю потребує керованого делегування, тобто передачі повноважень разом із правилами відповідальності та контролю. Практичним інструментом є закріплення ролей у вигляді матриці відповідальності, визначення власників продуктів, запровадження регулярних координаційних форматів, а також єдиних стандартів підготовки документів. Для керівника це створює можливість управляти не через постійні ручні втручання, а через правила, контрольні точки та управлінські огляди [20, с. 24].

Четвертим шляхом є підсилення координаційної спроможності у міжвідомчій взаємодії. Керівник ЦОВВ має діяти як організатор спільних рішень: ініціювати міжвідомчі робочі формати, забезпечувати фіксацію домовленостей, розподіл відповідальності, контроль виконання та управління конфліктами компетенцій. Важливим елементом є стандарти комунікації, які зменшують транзакційні втрати: узгоджені позиції, протоколи, дорожні карти, календарі узгоджень, визначення відповідальних контактних осіб. Такий інструментарій переводить стиль керівника з ситуативних переговорів у системне управління взаємодією.

П'ятим шляхом є розвиток антикризової готовності та управління ризиками. Удосконалення стилю керівника ЦОВВ у цій площині полягає у впровадженні регулярної ідентифікації ризиків, визначенні сценаріїв реагування, наявності оперативних каналів комунікації та швидких процедур ухвалення рішень із збереженням відповідальності. Ризик-менеджмент у державному органі не повинен бути формальним; він має безпосередньо впливати на пріоритети, ресурси й контроль виконання. У стилі керівника це проявляється у здатності діяти на випередження, а не лише реагувати на події.

Таблиця 3.3.

**Комплекс заходів удосконалення стилю діяльності керівника ЦОВВ:  
інструменти та критерії результативності**

Напрямок удосконалення	Конкретний управлінський захід	Інструменти впровадження	Очікуваний ефект для ефективності ЦОВВ	Показники контролю
Управління за результатом	система пріоритетів і показників для органу та підрозділів	щоквартальні цілі, контрольні точки, управлінські огляди	зменшення формалізму, концентрація ресурсів	виконання ключових цілей, дотримання строків
Доказовість рішень	стандарти аналітики для ключових рішень	аналіз альтернатив, оцінка ризиків, шаблони записок	підвищення якості рішень, зниження помилок	частка рішень з аналізом ризиків, кількість корекцій
Делегування і відповідальність	закріплення власників продуктів і ролей	матриця відповідальності, регламенти нарад	розвантаження керівника, зростання спроможності	виконання підрозділами, рівень ескалацій
Внутрішня координація	єдині стандарти підготовки документів і узгодження	чек-листи якості, календар узгоджень	скорочення часу проходження документів	середній час узгодження, кількість повернень
Міжвідомча взаємодія	системні механізми спільних рішень	дорожні карти, протоколи, відповідальні контакти	прискорення погоджень, узгодженість політик	строки погоджень, кількість міжвідомчих конфліктів
Доброчесність і підзвітність	посилення внутрішнього контролю та стандартів етики	комплаєнс-процедури, прозорі кадрові правила	зниження ризиків, зміцнення довіри	кількість порушень, результати перевірок, репутаційні інциденти

Шостим шляхом є інституційний розвиток персоналу та управлінської культури. Стиль керівника прямо впливає на мотивацію і професійну поведінку апарату. Тому удосконалення стилю потребує впровадження практик справедливого оцінювання результативності, планування навчання, наставництва та формування культури відповідальності за кінцевий результат. Кадрові рішення в ЦОВВ мають бути прозорими й обґрунтованими; це

зменшує внутрішні конфлікти і підтримує довіру в колективі. Практично доцільно вводити регулярні оцінювальні цикли за результатами, управлінські зворотні зв'язки, визначення потреб у компетенціях та управління навантаженням. Для керівника це означає стиль, у якому контроль не заміщує розвиток, а розвиток підтримує якість виконання.

Сьомим шляхом є стандартизація управлінських комунікацій та управління інформацією. У сучасному ЦОВВ значна частина управлінських втрат виникає через неузгодженість комунікацій, дублювання доручень, нечіткість завдань, несвоєчасне інформування та слабкий зворотний зв'язок. Вдосконалення стилю передбачає запровадження стабільних форматів: регулярні короткі координаційні наради з чітким порядком денним і фіксацією рішень, прозорі правила ескалації проблем, зрозумілі канали оперативної комунікації та контроль виконання рішень за протоколами. Комунікаційна дисципліна робить стиль керівника послідовним і прогнозованим, а організацію більш керованою [19, с. 90].

Восьмим шляхом є інтеграція цифрових інструментів у щоденне управління. Цифровізація має підсилювати стиль керівника через прозорість, вимірюваність та оперативність управлінських рішень. Практично це означає використання електронного документообігу як інструменту контролю строків, застосування дашбордів для моніторингу ключових показників, прозорі трекери виконання доручень, централізовані бази управлінських знань і рішень. Для керівника це забезпечує відхід від ручного контролю і перехід до управління за даними, що підвищує результативність та знижує залежність від персональних втручань.

Узагальнюючи, удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні має будуватися як комплекс практичних управлінських змін: результативне планування і пріоритизація, доказовість рішень, кероване делегування та внутрішня координація, системна міжвідомча взаємодія, управління ризиками і кризами, інституційний розвиток персоналу,

комунікаційна дисципліна та цифрові інструменти управління. Такий підхід забезпечує перехід від персоналізованого управління до інституційного стилю, коли якість роботи органу підтримується правилами, стандартами і вимірюваними управлінськими практиками, а ефективність ЦОВВ зростає завдяки поєднанню законності, підзвітності, результативності та організаційної спроможності [13, с. 56].

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі визначено сучасні вимоги та виклики до стилю діяльності керівника в умовах реформування публічного управління і обґрунтовано шляхи його удосконалення в Україні. Встановлено, що реформування системи публічного управління зумовлює підвищені вимоги до результативності, підзвітності, доказовості управлінських рішень, координаційної спроможності та здатності керівника діяти в умовах невизначеності й криз. Доведено, що стиль діяльності керівника має відповідати не лише формальним нормам, а й сучасним очікуванням суспільства щодо якості державного управління.

У результаті дослідження з'ясовано, що ключовими викликами для керівників ЦОВВ є складність міжвідомчої взаємодії, обмеженість ресурсів, кадрові дисбаланси, цифрова трансформація та посилення антикорупційних вимог. У цих умовах ефективний стиль керівництва повинен бути адаптивним, поєднувати жорсткість у питаннях законності та відповідальності з гнучкістю в управлінні процесами і змінами. Наголошено, що ігнорування цих викликів призводить до зниження керованості, втрати довіри та неефективної реалізації державної політики.

Обґрунтовано практичні шляхи удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади, зокрема через впровадження управління за результатом, стандарти доказовості управлінських рішень,

кероване делегування, розвиток внутрішньої та міжвідомчої координації, системне управління ризиками, розвиток кадрового потенціалу та використання цифрових інструментів управління. Зроблено висновок, що реалізація запропонованих заходів сприятиме переходу від персоналізованого та ситуативного управління до інституційного стилю, який забезпечує стійкість, результативність і ефективність діяльності центральних органів виконавчої влади в умовах реформування публічного управління.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження сучасного стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади як важливого чинника підвищення ефективності публічного управління в Україні. Отримані результати дозволяють сформулювати низку узагальнених висновків теоретичного та практичного характеру.

У ході дослідження встановлено, що стиль управлінської діяльності керівника в системі публічного управління доцільно розглядати як відносно стійку систему управлінських практик і рішень, через які реалізуються повноваження органу, забезпечується виконання функцій та досягаються суспільно значущі результати. Стиль не обмежується індивідуальними рисами керівника, а формується під впливом правових, організаційних і публічно-політичних чинників, що визначають специфіку діяльності центральних органів виконавчої влади. Його зміст проявляється у способах прийняття рішень, організації виконання, делегування, контролю, координації, управління змінами та забезпечення доброчесності.

Аналіз еволюції стилів управління показав, що в публічному управлінні відбувся перехід від адміністративно-командних і формалізованих моделей до більш адаптивних, результативних і доказових підходів. Сучасні умови функціонування державних інституцій зумовлюють необхідність поєднання процедурної коректності з гнучкістю, орієнтації на результат і здатності керувати складними міжвідомчими процесами. Встановлено, що жоден із класичних стилів керівництва не є універсальним для центральних органів виконавчої влади, а ефективність управління досягається завдяки використанню змішаних і контекстно доцільних стилів.

У роботі обґрунтовано, що керівник центрального органу виконавчої влади займає ключове місце в системі виконавчої влади як інтегратор

управлінських процесів, координатор взаємодії та носій публічної відповідальності. Його роль виходить за межі внутрішньоорганізаційного управління і охоплює забезпечення міжвідомчої координації, реалізацію державної політики, управління публічними комунікаціями та підтримання інституційної спроможності органу. Саме через стиль діяльності керівника формується управлінська культура, стандарти відповідальності та рівень довіри до органу виконавчої влади.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано шляхи удосконалення стилю діяльності керівника центрального органу виконавчої влади в Україні. До них віднесено впровадження результативної моделі цілепокладання і пріоритизації, встановлення стандартів доказовості управлінських рішень, розвиток керованого делегування та внутрішньої координації, посилення міжвідомчої взаємодії, системне управління ризиками і кризами, розвиток кадрового потенціалу та управлінської культури, стандартизацію управлінських комунікацій і використання цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених заходів сприяє переходу від персоналізованого та ситуативного управління до інституційного стилю, заснованого на правилах, стандартах і вимірюваних управлінських практиках.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що сучасний стиль діяльності керівника центрального органу виконавчої влади є важливим ресурсом підвищення ефективності публічного управління. Його удосконалення створює передумови для зростання результативності реалізації державної політики, зміцнення інституційної спроможності органів виконавчої влади, зниження управлінських ризиків і підвищення довіри суспільства до державних інституцій. Отримані висновки та пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності центральних органів виконавчої влади та слугувати основою для подальших наукових досліджень у сфері публічного управління та адміністрування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 8. С. 35-41.
2. Білик О. В., Поліщук С. П. Стратегічне планування в системі публічного управління. *Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Білоцерківський НАУ, 30 жовтня 2020. Біла Церква, 2020. С. 15-17.
3. Білинська М. М. Публічне управління : навч. посіб. Ужгород : УжНУ, 2018. 258 с.
4. Гончарук Н. Т., Сорокіна Л. В. Лідерство на публічній службі : навч.-наоч. посіб. Київ : Наука, 208 с.
5. Дегтяр А. О., Дегтяр О. А., Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
6. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2024. 224 с.
7. Інституціоналізація публічного управління в Україні / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 244 с.
8. Іоффе М. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 3. 121-124.
9. Кормич Б. А., Степаненко С. В. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. 2-ге вид., доповн. і перероб. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с.

10. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
11. Кравченко С. О. Лідерство в системі публічного управління: сучасні підходи та виклики. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 45–52.
12. Литвиненко В. І. Управлінські стилі керівників органів виконавчої влади та їх вплив на результативність діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. С. 18-24.
13. Лідерство в публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. 5 с. URL : [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1\\_2024/4.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/4.pdf) (дата звернення: 14.02.2026).
14. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. Університетські наукові записки. URL : [https://unz.univer.km.ua/article/download/87\\_106-115/pdf/](https://unz.univer.km.ua/article/download/87_106-115/pdf/) (дата звернення: 14.02.2026).
15. Моргунов О. А., Корнієнко М. В. Державне управління в Україні: сучасний стан та перспективи. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2025. № 2 (50). 13 с.
16. НАДС. Посібник з формування організаційної культури на публічній службі або як скласти пазл вашої організаційної культури. Київ, [б. р.]. 172 с.
17. НАДС. Посібник щодо співробітництва та координації діяльності у системі професійного навчання публічних службовців (матеріали для практичного застосування). Київ, 2025. 24 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/posibnik-shhodo-spivrobitnictva-3.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).
18. Національне агентство України з питань державної служби. Міжнародні практики класифікації посад та грейдингу на державній службі / Н. Алюшина (кер. авт. колективу) та ін. Київ : Центр адаптації державної

служби до стандартів ЄС, 2021. 125 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/4.%20Mizhnarodni%20praktyky%20klasyfikatsii%20posad%20ta%20hreidynhu.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).

19. Національне агентство з питань запобігання корупції. Заходи з виконання Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки: додаток 2 до Програми. Київ, 2023. 345 с. URL : [https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/04\\_Dodatok\\_2\\_03032023\\_final-1.pdf](https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/04_Dodatok_2_03032023_final-1.pdf) (дата звернення: 14.02.2026).

20. Оболенський О. Ю., Борисевич С. О. Публічне управління: інституційні та поведінкові аспекти : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 312 с.

21. Основи публічного управління та адміністрування : дидактичний матеріал для практичних занять і самостійної роботи / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 155 с.

22. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобув. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв та ін. Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.

23. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Азарова А. О. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2017. 705 с.

24. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Азарова А. О. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.

25. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / Азарова А. О. та ін. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.

26. Публічне управління та адміністрування : посіб. для підгот. до єдиного держ. кваліфік. іспиту за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» на др. (магістерському) рівні вищої освіти / О. І. Банєва та ін. Миколаїв : МНАУ, 2021. 170 с.

27. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти : навч. посіб. / С. В. Панченко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 380 с.

28. Руденко О. М. Ефективність діяльності органів виконавчої влади: управлінський вимір : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 289 с.
29. Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А. Публічна служба: навч. посіб. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
30. Силабус навчальної дисципліни «Професійна етика та комунікації у публічному управлінні» (КПІ). Київ, 2020. 12 с. URL : [https://ktru.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/08/sylabus\\_dovira.pdf](https://ktru.kpi.ua/wp-content/uploads/2020/08/sylabus_dovira.pdf) (дата звернення: 14.02.2026).
31. Степаненко С., Фролова Є. Публічне управління та адміністрування : навч.-метод. посіб. 2-ге видання, перероб. і доп. Одеса : Фенікс, 2023. 110 с.
32. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р (із планом заходів). Київ, 2021. 38 с. URL : <https://api.par.in.ua/api/documents/public/file/60e1b99ce178982b66385aab> (дата звернення: 14.02.2026).
33. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посіб. Київ : НТУУ КПІ Політехніка, 2015. 231 с.
34. Шульженко Л. В. Компетентнісна модель керівника центрального органу виконавчої влади : метод. рекомендації (навч.-практ. матеріали). Київ, 2020. 75 с.
35. Cunningham J. B., Kempling J. S. Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*. 2009. Vol. 47. № 2.
36. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine: Monitoring Report (May 2023). Paris: OECD Publishing, 2023. 212 p. URL : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-administration-in-ukraine\\_8b3f78b2/074a332d-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-administration-in-ukraine_8b3f78b2/074a332d-en.pdf) (дата звернення: 14.02.2026).
37. SIGMA. Baseline Measurement Report: The Principles of Public Administration. Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2018. 129 p. URL :

<https://www.sigmaxweb.org/publications/Baseline-Measurement-Report-2018-Ukraine.pdf> (дата звернення: 14.02.2026).

38. SIGMA. Державне управління в Україні: Моніторинговий звіт (травень 2023). Paris: OECD Publishing, 2023. 219 с. URL : <https://api.par.in.ua/api/documents/public/file/64b6a9983d40f734fa2be614> (дата звернення: 14.02.2026).

## Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Анастасія Некрасова

**Співавтор:**

**Назва:** СУЧАСНИЙ СТИЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО ОРГАНУ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

**Науковий керівник:** професор Олег Олександрович Долженков

**Підрозділ:** Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління

**Коефіцієнт подібності 1:** 2.26%

**Коефіцієнт подібності 2:** 0%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 0

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2026-05-08 14:06:28.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерій 5), а також кодексу етики і процедур. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

Дата

експерт