

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-60>

УДК 35.071: 005.322

JEL classification: H83, D83, M12, Z18

НЕКРЯЧ Анастасія

ЗВО «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

<https://orcid.org/0000-0001-5058-4145>

## КОМУНІКАТИВНИЙ ДІАЛОГ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КВАЛІТАТИВНОЇ МОДЕЛІ ЛІДЕРСТВА У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті досліджено роль комунікативного діалогу як базової складової формування квалітативної моделі лідерства у системі публічного управління в умовах сучасних суспільних трансформацій та ревіталізації України. Обґрунтовано, що в умовах постмодерних змін, зростання соціальної нестабільності, кризових викликів і необхідності забезпечення національної стійкості особливої актуальності набуває переосмислення природи управлінського лідерства у публічній сфері. Доведено, що ефективність діяльності керівника системи публічного управління дедалі більше визначається не лише адміністративними компетентностями, а й здатністю формувати якісну комунікативну взаємодію із суспільством, інституціями та професійними спільнотами. Увагу акцентовано на тому, що комунікативний діалог виступає не лише інструментом передачі управлінських рішень, а й механізмом конструювання суспільної довіри, розвитку соцієтальної ідентичності та забезпечення легітимності управлінських практик. Визначено, що квалітативна модель лідерства передбачає орієнтацію на ціннісні засади управління, відкритість, адаптивність, етичність, партнерську взаємодію та спроможність до консолідації суспільства в умовах змін. Розкрито концептуальні засади взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника системи публічного управління та якістю комунікативних процесів у державному управлінні. З'ясовано, що сучасний керівник має функціонувати як суб'єкт комунікативного лідерства, здатний забезпечувати продуктивний діалог між державою та громадянським суспільством, координувати колективні дії та формувати спільні ціннісні орієнтири. У статті підкреслюється, що саме комунікативна взаємодія створює підґрунтя для розвитку довіри, суспільної згуртованості та ефективного реалізації публічної політики. Окрему увагу приділено характеристиці квалітативної моделі лідерства як інтегративної системи якісних параметрів управлінської діяльності, яка поєднує професійні компетентності, емоційну зрілість, стратегічне мислення, соціальну відповідальність та здатність до особистісних перетворень. Обґрунтовано, що така модель є необхідною умовою ефективного функціонування системи публічного управління в період ревіталізації України та післякризового суспільного відновлення. Зроблено висновок, що формування квалітативної моделі лідерства на основі комунікативного діалогу сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню демократичних засад державотворення, розвитку суспільної довіри та забезпеченню стійкості управлінських інституцій в умовах сучасних викликів.*

*Ключові слова: лідерський потенціал, лідерство, комунікативний діалог, квалітативна модель, публічне управління, керівник системи публічного управління, соціальна взаємодія, суспільна довіра, управлінська комунікація, ревіталізація, суспільні виклики, публічне лідерство, соцієтальна ідентичність.*

NEKRIACH Anastasiia

Open International University of Human Development "Ukraine"

## COMMUNICATIVE DIALOGUE AS THE BASIS FOR FORMING A QUALITATIVE LEADERSHIP MODEL IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

*This article examines the role of communicative dialogue as a fundamental component in the development of a qualitative model of leadership within the public administration system amid contemporary social transformations and the revitalization of Ukraine. It is argued that in the context of postmodern changes, growing social instability, crisis challenges, and the need to ensure national resilience, rethinking the nature of managerial leadership in the public sphere becomes particularly relevant. It is demonstrated that the effectiveness of a public administration leader is increasingly determined not only by administrative competencies but also by the ability to establish high-quality communicative interaction with society, institutions, and professional communities. Emphasis is placed on the fact that communicative dialogue serves not only as a tool for conveying managerial decisions but also as a mechanism for building public trust, developing societal identity, and ensuring the legitimacy of managerial practices. It is determined that a qualitative model of leadership involves an orientation toward the value foundations of management, openness, adaptability, ethics, partnership-based interaction, and the ability to consolidate society in times of change. The conceptual foundations of the relationship between the leadership potential of a public administration manager and the quality of communication processes in public administration are explored. It is established that a modern leader must function as an agent of communicative leadership, capable of ensuring productive dialogue between the state and civil society, coordinating collective actions, and shaping shared values. The article emphasizes that it is communicative interaction that creates the foundation for the development of trust, social cohesion, and the effective implementation of public policy. Particular attention is paid to the characterization of a qualitative model of leadership as an integrative system of qualitative parameters of managerial activity, which combines professional competencies, emotional maturity, strategic thinking, social responsibility, and the capacity for personal transformation. It is argued that such a model is a necessary condition for the effective functioning of the public administration system during Ukraine's revitalization and post-crisis societal recovery. It is concluded that the development of a qualitative model of leadership based on communicative dialogue will contribute to improving the effectiveness of public administration, strengthening the democratic foundations of state-building, fostering public trust, and ensuring the sustainability of administrative institutions in the face of contemporary challenges.*

*Keywords: leadership potential, leadership, communicative dialogue, qualitative model, public administration, public administration leader, social interaction, public trust, managerial communication, revitalization, societal challenges, public leadership, societal identity.*



## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними суспільними трансформаціями, кризовими викликами, процесами ревіталізації держави та необхідністю переосмислення ролі системи публічного управління в умовах постмодерної соціальної реальності. Військові, соціально-економічні, політичні та гуманітарні виклики актуалізують потребу у формуванні нових підходів до державної діяльності, в основі яких перебувають ефективне лідерство, суспільна взаємодія та довіра між державою і громадянським суспільством. Разом з тим, особливої ваги набуває розвиток лідерського потенціалу керівників системи публічного управління, здатних не лише реалізовувати управлінські функції, а й формувати комунікативний простір взаємодії, консолідувати суспільство та забезпечувати координацію спільних дій у процесі державотворення й відновлення країни. Водночас сучасна практика публічного управління засвідчує наявність суперечностей між потребою у відкритому комунікативному діалозі та недостатнім рівнем розвитку комунікативної культури, партнерської взаємодії й ціннісно орієнтованого лідерства в управлінському середовищі, що зумовлює необхідність наукового осмислення комунікативного діалогу як ключового чинника формування квалітативної моделі лідерства, орієнтованої на якісні характеристики управлінської діяльності, соціальну відповідальність, адаптивність та суспільну довіру. Актуальність дослідження посилюється потребою розроблення сучасних концептуальних підходів до формування лідерства у системі публічного управління, здатного забезпечити ефективність управлінських процесів, підтримку демократичних цінностей та успішну ревіталізацію України в умовах суспільних трансформацій.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Серед вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували проблематику лідерства, комунікативної взаємодії та розвитку системи публічного управління, доцільно виокремити таких учених, як Ю. Габермас, Васильченко М. І., Гришко В. В., К. Бартелс, Д. Денхардт, Р. Денхардт, М. Кастельс, Г. Саймон, Н. Нижник, В. Бакуменко, О. Оболенський, С. Серьогін, В. Князев, Т. Василевська, Н. Гончарук, Л. Пашко, О. Радченко та ін.

Наприклад, серед українських учених значний внесок у розвиток теорії публічного управління та лідерства здійснили Віктор Бакуменко, Валерій Князев, Надія Нижник, Олександр Оболенський, які розглядали проблеми модернізації державного управління, розвитку управлінських компетентностей та інституційної ефективності. Питання лідерського потенціалу керівників публічної сфери, управлінської культури та ціннісних засад державного управління досліджували Світлана Серьогіна, Тетяна Василевська, Наталія Гончарук та Людмила Пашко.

Теоретичні засади комунікативної взаємодії у публічному просторі були сформовані у працях Юрген Габермас, який обґрунтував концепцію комунікативної дії та деліберативної демократії, визначивши діалог як основу суспільної легітимності та демократичного врядування. Значний внесок у розвиток концепції комунікативної спроможності публічного управління здійснив Кун Бартелс, який досліджував роль комунікативних практик у забезпеченні ефективної взаємодії між владою та громадянським суспільством.

Важливе значення для дослідження сучасного публічного лідерства мають наукові підходи Джанет Денхардт та Роберт Денхардт, які у межах концепції «New Public Service» акцентували увагу на необхідності партнерської взаємодії держави і суспільства, розвитку громадянської участі та комунікативної орієнтації державного управління. Теоретичне осмислення трансформаційних процесів у суспільстві та мережових форм взаємодії розкрито у працях Мануель Кастельс, який досліджував вплив інформаційного суспільства на зміну природи влади, комунікації та управління.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання формування квалітативної моделі лідерства на основі комунікативного діалогу в умовах ревіталізації України та післякризового суспільного відновлення. Потребують подальшого наукового обґрунтування концептуальні засади взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника системи публічного управління, якістю комунікативних процесів, розвитком суспільної довіри та забезпеченням стійкості управлінських інституцій.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері публічного управління, лідерства та управлінської комунікації, недостатньо розкритими залишаються питання формування квалітативної моделі лідерства на основі комунікативного діалогу в умовах сучасних суспільних трансформацій. Наявні наукові підходи переважно зосереджені на адміністративних або функціональних характеристиках управлінської діяльності, тоді як комунікативний аспект лідерства, його вплив на формування суспільної довіри,

соціальної ідентичності та легітимності управлінських рішень потребують більш ґрунтовного теоретичного осмислення.

Особливо актуальним залишається дослідження взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника системи публічного управління та якістю комунікативних процесів у контексті ревіталізації України, післякризового відновлення та забезпечення стійкості державних інституцій. Недостатньо опрацьованими є також концептуальні засади квалітативної моделі лідерства як інтегративної системи ціннісних, комунікативних та професійних характеристик сучасного управлінця, що обумовлює необхідність подальших наукових досліджень.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі комунікативного діалогу як основи формування квалітативної моделі лідерства у системі публічного управління, а також визначення ключових характеристик і принципів комунікативного лідерства в умовах суспільних трансформацій та ревіталізації України.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні актуалізують необхідність переосмислення ролі лідерства у системі публічного управління. В умовах суспільних криз, воєнних викликів та ревіталізації держави особливого значення набуває здатність керівника забезпечувати ефективну взаємодію між владою та суспільством. Традиційні управлінські моделі, засновані переважно на адміністративному впливі, поступово втрачають ефективність у контексті постмодерних соціальних змін. Натомість пріоритетного значення набувають комунікативні механізми, що формують довіру, суспільну згуртованість і спільну відповідальність за результати управлінської діяльності. У цьому контексті комунікативний діалог постає не лише інструментом обміну інформацією, а й важливим чинником розвитку лідерського потенціалу керівника системи публічного управління. Саме якість комунікативної взаємодії визначає можливість формування квалітативної моделі лідерства, орієнтованої на цінності, партнерство та ефективне реагування на сучасні суспільні виклики.

В умовах постмодерних суспільних трансформацій суттєво змінюється характер взаємодії між державою, суспільством та інституціями влади, що зумовлює необхідність переосмислення природи управлінського лідерства у публічній сфері. Постмодерн характеризується динамічністю соціальних процесів, множинністю цінностей, фрагментарністю суспільної свідомості, високим рівнем інформаційної насиченості та кризою традиційних моделей авторитету. За таких умов класичні адміністративно-ієрархічні підходи до управління поступово втрачають ефективність, оскільки більше не забезпечують необхідного рівня суспільної довіри, мобільності та адаптивності управлінських систем. Зростання соціальної нестабільності, посилення глобальних ризиків, воєнні загрози, економічні кризи та гуманітарні виклики формують нові вимоги до діяльності керівника системи публічного управління. Сучасний управлінець має не лише виконувати функції адміністратора чи організатора, а й виступати суб'єктом суспільної консолідації, стратегічного бачення та комунікативної взаємодії. Саме тому лідерство у публічному управлінні дедалі більше набуває ознак ціннісно орієнтованого, адаптивного та комунікативного феномену. Особливої актуальності проблема набуває в контексті забезпечення національної стійкості України, оскільки ефективність державного управління в кризових умовах значною мірою залежить від здатності керівників формувати суспільну довіру, підтримувати соціальну згуртованість та забезпечувати координацію колективних дій. У сучасних умовах суспільство очікує від лідера не лише професійної компетентності, але й етичності, відкритості, відповідальності, здатності до діалогу та швидкого реагування на суспільні зміни [1].

Крім того, процеси ревіталізації України потребують формування нової управлінської культури, орієнтованої на партнерську взаємодію держави й громадянського суспільства, розвиток демократичних цінностей та підтримку людського потенціалу, що зумовлює необхідність переходу від традиційних моделей управління до квалітативних моделей лідерства, у центрі яких перебувають якість комунікації, соціальна відповідальність, ціннісні орієнтири та здатність до особистісних і професійних трансформацій.

Отож, сучасні постмодерні зміни, суспільні кризи та виклики національній безпеці актуалізують потребу у формуванні нового типу управлінського лідерства, здатного забезпечити ефективність публічного управління, стійкість державних інституцій та успішну ревіталізацію суспільства.

Разом з тим, ефективність діяльності керівника системи публічного управління в сучасних умовах дедалі менше залежить виключно від формальних адміністративних компетентностей і все більшою мірою визначається здатністю забезпечувати якісну комунікативну взаємодію із суспільством, державними інституціями, громадськими організаціями та професійними спільнотами. Така тенденція обумовлена трансформацією самої природи публічного управління, яке в умовах постмодерних суспільних змін переходить від жорстких ієрархічних моделей до мережевих, партнерських та комунікативно орієнтованих форм взаємодії.

В сучасному демократичному суспільстві управлінські рішення вже не можуть бути ефективними лише завдяки адміністративному ресурсу чи владним повноваженням. Їх результативність значною мірою залежить від рівня суспільної підтримки, довіри до державних інституцій та готовності громадян до співучасті

у реалізації публічної політики. Саме тому комунікативна компетентність керівника стає важливим елементом його лідерського потенціалу, оскільки забезпечує можливість налагодження діалогу, узгодження інтересів та формування спільного бачення суспільного розвитку. Комунікативний діалог у системі публічного управління виконує значно ширші функції, ніж проста передача інформації або інформування населення про управлінські рішення. Він виступає механізмом формування суспільної довіри, розвитку соціальної згуртованості та конструювання соціальної ідентичності, яка визначає рівень інтегрованості громадян навколо спільних цінностей, цілей і державницьких орієнтирів. Через відкриту комунікацію, взаємодію та залучення громадськості до процесів прийняття рішень забезпечується легітимність управлінських практик та підвищується ефективність реалізації державної політики [2].

У контексті ревіталізації України та сучасних безпекових викликів комунікативний діалог набуває особливого значення, оскільки сприяє консолідації суспільства, зміцненню довіри до влади та формуванню стійких механізмів взаємодії між державою і громадянським суспільством. За таких умов керівник системи публічного управління має виступати не лише адміністратором, а й комунікативним лідером, здатним забезпечувати партнерську взаємодію, соціальну мобілізацію та підтримку суспільної стабільності (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика впливу комунікативного діалогу на трансформацію моделей лідерства у системі публічного управління**

Узагальнений критерій аналізу	Адміністративно-ієрархічна модель управління	Комунікативно-квалітативна модель лідерства	Управлінський ефект від комунікативного діалогу
Концептуальні засади та роль керівника	Вертикальна система підпорядкування, регламентований контроль та домінування владних повноважень. Керівник виконує переважно функцію адміністратора й контролюючого суб'єкта.	Партнерська взаємодія, мережева координація та комунікативне лідерство. Керівник виступає фасилітатором суспільного діалогу та координатором взаємодії.	Формування нового типу управлінського лідерства, який орієнтований на взаємодію, соціальну мобілізацію та підвищення адаптивності системи.
Механізми управлінського впливу та комунікації	Основними інструментами є адміністративні рішення, нормативне регулювання та одностороння передача інформації від органів влади до суспільства.	Домінують механізми двостороннього комунікативного діалогу, узгодження інтересів, переконання та залучення громадськості до обговорення рішень.	Підвищується якість зворотного зв'язку, забезпечується оперативне реагування на суспільні запити та зростає рівень підтримки управлінських рішень.
Рівень участі суспільства та характер взаємодії	Участь громадян і професійних спільнот має формальний або обмежений характер. Взаємодія між владою та суспільством переважно субординаційна.	Громадськість, професійні спільноти та інститути громадянського суспільства залучаються до процесів вироблення й реалізації публічної політики.	Посилюється громадянська активність, формується культура співучасті та підвищується ефективність міжінституційної взаємодії.
Легітимність управління та суспільна довіра	Легітимність управлінських рішень забезпечується переважно формально-правовими повноваженнями та інституційним статусом влади.	Легітимність ґрунтується на відкритості, прозорості, суспільній підтримці та довірі до керівника й державних інституцій.	Комунікативний діалог сприяє зміцненню суспільної довіри, підвищенню рівня легітимності влади та стабільності управлінської системи.
Ціннісно-ідентифікаційний потенціал управління	Управлінська діяльність орієнтована переважно на виконання функцій і забезпечення адміністративної дисципліни.	Управління базується на цінностях відкритості, відповідальності, етичності та розвитку соціальної ідентичності.	Формуються спільні ціннісні орієнтири, посилюється соціальна згуртованість та консолідація суспільства.
Стійкість системи управління в умовах криз і ревіталізації України	Система характеризується низькою гнучкістю та обмеженою здатністю до швидкої адаптації в умовах кризових викликів.	Комунікативно-квалітативна модель забезпечує гнучкість, адаптивність та швидку координацію колективних дій у кризових умовах.	Підвищується інституційна стійкість держави, ефективність процесів ревіталізації та здатність системи управління реагувати на сучасні виклики.

Джерело: сформовано автором на основі даних [3]

Проведений порівняльний аналіз дозволив встановити, що сучасна система публічного управління перебуває у процесі переходу від адміністративно-ієрархічної моделі до комунікативно-квалітативної моделі лідерства. Узагальнення ключових критеріїв показало, що ефективність діяльності керівника дедалі більше залежить не лише від рівня професійних адміністративних компетентностей, а й від здатності забезпечувати якісну комунікативну взаємодію із суспільством та інституційним середовищем.

Дослідження засвідчило, що комунікативний діалог виконує стратегічну функцію у формуванні сучасного публічного лідерства. Його значення виходить за межі традиційного інформування населення, оскільки саме через діалог забезпечуються суспільна підтримка управлінських рішень, довіра до державних

інституцій та легітимність публічної політики. Встановлено, що відкритість і партнерська взаємодія сприяють зростанню рівня громадянської участі та підвищують ефективність реалізації управлінських рішень.

Особливу увагу слід акцентувати на тому, що комунікативно-квалітативна модель лідерства має виражений соціально-консолідаційний потенціал. Вона забезпечує розвиток соціальної ідентичності, формування спільних цінностей і підтримку суспільної згуртованості в умовах трансформаційних процесів. Саме комунікативна взаємодія створює умови для інтеграції громадян навколо стратегічних цілей державного розвитку та ревіталізації України.

Результати аналізу також підтверджують, що комунікативно орієнтоване лідерство значно підвищує адаптивність системи публічного управління до кризових викликів. Завдяки гнучкості комунікаційних механізмів, постійному зворотному зв'язку та залученню різних соціальних груп забезпечується оперативне реагування на суспільні потреби, зміцнюється інституційна стійкість держави та підвищується ефективність управлінської діяльності в умовах сучасних трансформацій. За таких умов особливої актуальності набуває дослідження концептуального взаємозв'язку між лідерським потенціалом керівника системи публічного управління та якістю комунікативних процесів у державному управлінні.

Концептуальні засади цього взаємозв'язку полягають у тому, що сучасне публічне лідерство функціонує не лише як інструмент організації управлінської діяльності, а як механізм забезпечення суспільної взаємодії, координації інтересів та формування довіри між державою і громадянським суспільством. У постмодерному соціальному середовищі ефективність керівника дедалі більше визначається його здатністю створювати відкритий комунікативний простір, забезпечувати інтеграцію соціальних суб'єктів та підтримувати баланс між інституційною стабільністю й суспільною динамікою [4].

Лідерський потенціал керівника системи публічного управління у цьому контексті доцільно розглядати як інтегративну сукупність професійних, ціннісних, комунікативних та особистісних характеристик, які забезпечують здатність ефективно впливати на суспільні процеси та координувати колективну діяльність. Йдеться не лише про наявність управлінських компетентностей або досвіду прийняття рішень, а про здатність керівника формувати стратегічне бачення розвитку, адаптуватися до динамічних суспільних змін, забезпечувати конструктивну взаємодію між державними інституціями та громадянським суспільством, а також підтримувати баланс між інтересами різних соціальних груп.

Важливою складовою такого потенціалу виступає ціннісна орієнтація керівника, що визначає рівень його соціальної відповідальності, етичності управлінської поведінки та готовності діяти в інтересах суспільства. У сучасних умовах ефективний керівник має бути не лише адміністратором управлінських процесів, а й суб'єктом суспільної взаємодії, здатним формувати атмосферу партнерства, відкритості та довіри. Саме тому лідерський потенціал набуває ознак багатовимірної системи, у межах якої професійні знання поєднуються з комунікативною компетентністю, емоційною зрілістю та здатністю до особистісного розвитку.

Водночас якість комунікативних процесів визначає рівень результативності реалізації цього потенціалу, оскільки саме через комунікацію відбувається формування суспільної довіри, легітимізація управлінських рішень і забезпечення соціальної консолідації. Комунікативна взаємодія створює умови для відкритого суспільного діалогу, узгодження позицій між владою та громадянами, а також забезпечує прозорість управлінської діяльності. За відсутності ефективної комунікації навіть високий рівень професійної компетентності керівника може втрачати свою результативність через зниження рівня суспільної підтримки та довіри до державних інституцій. комунікативні процеси виконують функцію інтеграції соціального простору, сприяючи формуванню спільних цінностей, розвитку соціальної ідентичності та консолідації суспільства в умовах кризових викликів, адже це особливо актуально для України в період ревіталізації та післякризового відновлення, коли ефективність системи публічного управління значною мірою залежить від здатності керівників забезпечувати партнерську взаємодію, підтримувати суспільну стабільність і формувати довгострокову стратегію суспільного розвитку (рис. 1).

Представлений концептуальний аналіз дозволяє стверджувати, що лідерський потенціал керівника системи публічного управління та якість комунікативних процесів перебувають у стані взаємної детермінації. З одного боку, ефективна комунікація виступає необхідною умовою реалізації лідерського потенціалу керівника, а з іншого — рівень розвитку лідерських якостей визначає результативність комунікативної взаємодії у системі державного управління. В сучасних умовах комунікативна компетентність перетворюється на одну з ключових складових управлінського лідерства. Саме через комунікативний діалог забезпечуються координація суспільних процесів, формування довіри, підтримка соціальної стабільності та легітимізація управлінських рішень, це означає, що ефективний керівник системи публічного управління має функціонувати не лише як носій адміністративних повноважень, а як суб'єкт комунікативного лідерства, здатний забезпечувати інтеграцію суспільства в умовах трансформаційних змін. Якість комунікативних процесів безпосередньо впливає на рівень стійкості системи публічного управління, особливо в умовах кризових викликів та ревіталізації України. Відкритість, партнерська взаємодія та орієнтація на суспільний діалог створюють передумови для підвищення ефективності державної політики, розвитку соціальної ідентичності та зміцнення демократичних засад державотворення [6].

Стратегічне мислення та управлінське бачення	•Якісна комунікація забезпечує донесення стратегічних цілей до суспільства, формує підтримку державної політики та сприяє узгодженню колективних дій.
Адаптивність та здатність до управління змінами	•Комунікативний діалог дозволяє оперативно реагувати на кризові виклики, враховувати суспільні запити та забезпечувати гнучкість управлінських рішень.
Ціннісно-етична орієнтація керівника	•Відкритість, прозорість та етичність комунікації формують довіру до державних інституцій і підвищують легітимність влади.
Стойкість управлінської діяльності в кризових умовах	•Наявність ефективної комунікації забезпечує стабільність функціонування системи управління та підтримку суспільної довіри в умовах невизначеності.
Лідерська суб'єктність керівника	•Комунікативні процеси посилюють вплив керівника як суб'єкта суспільної взаємодії та підвищують рівень його суспільного авторитету.
Спроможність до міжінституційної взаємодії	•Якість комунікації забезпечує координацію діяльності державних органів, громадянського суспільства та професійних спільнот.
Інноваційність та управлінська креативність	•Комунікативне середовище стимулює обмін знаннями, професійний діалог та колективний пошук ефективних управлінських рішень.
Здатність до суспільної мобілізації та консолідації	•Через комунікативний діалог керівник формує спільні цінності, соціетальну ідентичність та підтримує інтеграцію суспільства навколо державницьких цілей.
Емоційна зрілість та соціальна відповідальність	•Якісні комунікативні процеси сприяють зниженню соціальної напруги, розвитку суспільної згуртованості та консолідації громадян.
Комунікативна компетентність	•Визначає здатність керівника забезпечувати ефективний зворотний зв'язок, координувати взаємодію між інституціями та підтримувати партнерські відносини із суспільством.

Рис. 1. Концептуальний взаємозв'язок між лідерським потенціалом керівника системи публічного управління та якістю комунікативних процесів

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Також, слід підкреслити, що трансформація системи публічного управління в умовах постмодерних суспільних змін об'єктивно вимагає переосмислення функціональної ролі керівника. У сучасній управлінській парадигмі керівник уже не може розглядатися виключно як носій адміністративних повноважень або виконавець регламентованих функцій. Його діяльність дедалі більше набуває ознак інтегративного комунікативного лідерства, що передбачає здатність до багаторівневої взаємодії з різними соціальними суб'єктами.

В даному контексті сучасний керівник має функціонувати як суб'єкт комунікативного лідерства, здатний забезпечувати продуктивний діалог між державою та громадянським суспільством, координувати колективні дії та формувати спільні ціннісні орієнтири. Саме така модель поведінки дозволяє йому виступати не лише адміністратором управлінських процесів, а й фасилітатором суспільної взаємодії, який інтегрує різні інтереси та забезпечує узгодженість соціальних позицій [7].

У межах комунікативного лідерства доцільно виокремити декілька функціональних рівнів взаємодії керівника:

1) Інформаційно-комунікативний рівень — забезпечення відкритості управлінських рішень, доступності інформації та прозорості діяльності органів влади.

2) Інтеракційно-координаційний рівень — організація діалогу між державними інституціями, громадським сектором і професійними спільнотами з метою узгодження дій.

3) Ціннісно-інтеграційний рівень — формування спільних смислів, ціннісних орієнтирів і соціальної ідентичності суспільства.

4) Ситуативно-адаптивний рівень — забезпечення швидкого реагування на кризові виклики через мобілізацію комунікативних ресурсів та колективної взаємодії [8].

Саме комунікативна взаємодія створює підґрунтя для розвитку довіри, суспільної згуртованості та ефективної реалізації публічної політики. Довіра в цьому випадку виступає не лише соціальним ресурсом, а й системоутворюючим чинником стабільності державного управління, оскільки визначає рівень підтримки управлінських рішень та готовність суспільства до їх імплементації. Комунікативний діалог виконує функцію механізму консолідації суспільства, забезпечуючи інтеграцію різних соціальних груп навколо спільних цілей розвитку, це особливо важливо в умовах ревіталізації України, коли постає потреба у відновленні інституційної довіри, зміцненні соціальної єдності та підвищенні ефективності державної політики. Тому, комунікативне лідерство сучасного керівника системи публічного управління виступає ключовою передумовою формування стійкої, адаптивної та суспільно орієнтованої моделі державного управління.

Враховуючи результати проведено дослідження, особливу увагу в контексті комунікативного діалогу потрібно звернути на квалітативна модель лідерства, яка визначається як інтегративна система якісних параметрів управлінської діяльності, що забезпечує ефективне функціонування керівника в умовах складних соціальних трансформацій. Вона характеризується поєднанням професійних компетентностей, емоційної зрілості, стратегічного мислення, соціальної відповідальності та здатності до безперервного особистісного розвитку, адже така комбінація компонентів формує адаптивний і ціннісно орієнтований стиль публічного управління, який відповідає сучасним вимогам суспільних змін.

Квалітативна модель лідерства може бути визначена як системно-ціннісний підхід до організації управлінської діяльності, в межах якого ефективність керівника оцінюється не лише через формальні результати діяльності, а й через якість комунікації, рівень суспільної довіри, здатність до інтеграції соціальних інтересів та формування спільних смислів розвитку. Вона є відповіддю на виклики постмодерного суспільства, де традиційні адміністративні механізми управління втрачають свою достатню ефективність [9].

Необхідність такої моделі зумовлена потребою забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах ревіталізації України та післякризового суспільного відновлення. У цих умовах управлінські процеси потребують не лише координації ресурсів, а й глибокої соціальної інтеграції, відновлення довіри до інституцій держави та формування нової якості взаємодії між владою і суспільством.

Основна мета квалітативної моделі лідерства полягає у формуванні ефективного, адаптивного та ціннісно орієнтованого керівника системи публічного управління, здатного забезпечувати сталий розвиток держави, соціальну згуртованість та результативну реалізацію публічної політики. Вона спрямована на підвищення якості управлінських рішень через інтеграцію професійних знань, комунікативних практик та етичних стандартів управління.

Основними завданнями квалітативної моделі лідерства є:

- формування високого рівня професійної та управлінської компетентності керівників;
- розвиток комунікативної культури та діалогічних практик у системі публічного управління;
- забезпечення ціннісної узгодженості між державою та суспільством;
- підвищення рівня суспільної довіри до органів публічної влади;
- формування здатності до стратегічного управління в умовах невизначеності та криз;
- сприяння процесам соціальної консолідації та національної стійкості [10].

Отже, квалітативна модель лідерства виступає не лише теоретичною конструкцією, а й практичною основою модернізації системи публічного управління, забезпечуючи її здатність до ефективного функціонування в умовах сучасних викликів, ревіталізації України та довгострокового суспільного відновлення. Формування квалітативної моделі лідерства, що ґрунтується на принципах комунікативного діалогу, виступає важливим чинником підвищення ефективності системи публічного управління. Її впровадження забезпечує якісно новий рівень взаємодії між державою та громадянським суспільством, що сприяє зміцненню демократичних засад державотворення та розвитку інклюзивних управлінських практик. У результаті зростає рівень суспільної довіри до інституцій публічної влади, що є ключовою передумовою стабільності управлінських процесів. Крім того, комунікативно орієнтоване лідерство посилює адаптивність і стійкість управлінських інституцій до сучасних кризових викликів та суспільних трансформацій. Таким чином, запропонований підхід створює концептуальне підґрунтя для довгострокового розвитку ефективної, відкритої та стійкої системи публічного управління.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

#### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті дослідження встановлено, що комунікативний діалог у сучасній системі публічного управління набуває статусу ключового системоутворюючого механізму, який визначає якість управлінських процесів, рівень суспільної взаємодії та ефективність реалізації публічної політики. В умовах постмодерних трансформацій, зростання соціальної нестабільності, кризових викликів та необхідності забезпечення

національної стійкості традиційні адміністративно-ієрархічні підходи поступово втрачають свою достатню результативність, поступаючись моделям, заснованим на партнерстві, відкритості та діалогічності.

Доведено, що ефективність діяльності керівника системи публічного управління визначається не лише рівнем професійних адміністративних компетентностей, а й здатністю формувати якісну комунікативну взаємодію з громадянами, інституціями та професійними спільнотами. Саме комунікативний діалог виступає не просто інструментом інформування або реалізації управлінських рішень, а складним соціальним механізмом конструювання суспільної довіри, розвитку соціальної ідентичності та забезпечення легітимності державного управління. В контексті обґрунтовано, що квалітативна модель лідерства є інтегративною системою якісних характеристик управлінської діяльності, яка поєднує професійні компетентності, стратегічне мислення, емоційну зрілість, соціальну відповідальність та здатність до особистісних трансформацій. Вона формує новий тип публічного лідера — комунікативно орієнтованого суб'єкта управління, здатного забезпечувати продуктивний діалог між державою та суспільством, координувати колективні дії та формувати спільні ціннісні орієнтири розвитку.

Встановлено, що саме на основі комунікативного діалогу відбувається формування довіри як базового ресурсу ефективного публічного управління, що безпосередньо впливає на рівень суспільної згуртованості, стабільність інституцій та результативність державної політики. Комунікативна взаємодія виступає також механізмом інтеграції соціальних інтересів і забезпечення легітимності управлінських рішень, що є критично важливим у процесах ревіталізації України та післякризового відновлення.

Таким чином, формування квалітативної моделі лідерства на основі комунікативного діалогу є стратегічно необхідною умовою модернізації системи публічного управління, підвищення її ефективності, зміцнення демократичних засад державотворення та забезпечення довгострокової стійкості управлінських інституцій у сучасних умовах суспільних трансформацій.

### Література

1. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент : навч. посіб. Полтава : ПолтНТУ, 2018. 228 с.
2. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України. *Вісник державної служби України*. 2017. № 3. С.34–38.
3. Браєвська А. І., Браєвський С. Й., Артеменко Л. П. Формування успішного іміджу керівника в дистанційних умовах роботи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 152–158. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>
4. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічноуправлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 29 (68). № 5. 2018. С. 180–186.
5. Дьомін М. Ю., Єдинак В. Ю. Побудова комунікаційного процесу в організації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71m>
6. Смельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>
7. Голобородько Т. В., Буркова Л. А. Етичні аспекти лідерства в управлінській практиці: роль інформаційного забезпечення та менеджменту персоналу в умовах розвитку цифрового суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 14. С. 47–54. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819>
8. Метельська А. В. Імідж лідера – одна з основних причин появи медіакратій та інформаційних автократій. *Політикус: наук. журнал*. 2022. № 1. С. 115–121. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15572>
9. Розвиток лідерства. Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 400 с.
10. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки*. 2017. № 4. С. 372–380. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2017\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72)

### References

1. Vasylychenko, M. I. and Hryshko V. V. (2018), *Komunikatyvnyi menedzhment : navch. posib*. Poltava : PoltNTU, 2018. 228 s.
2. Honcharuk, N. T. (2017), *Otsiniuvannia kerivnoho personalu derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*. 2017. № 3. S. 34–38.
3. Braievskaya, A. I., Braievskiy, S. Y. and Artemenko, L. P. (2021), *Formuvannia uspishnoho imidzhu kerivnyka v dystantsiynikh umovakh roboty*. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*. № 18. S. 152–158. Retrieved from : <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240432>.
4. Storozhev, R. I. (2018), *Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku liderstva v publichnoupravlinskii diialnosti*. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Derzhavne upravlinnia*. T. 29 (68), № 5. S. 180–186.

5. Domin, M. Yu. and Yedynak, V. Yu. (2022), Pobudova komunikatsiinoho protsesu v orhanizatsii. *Innovation and Sustainability*. № 3. S. 65–71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.65.71>.
6. Yemelianov, V. M. (2020), Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnosti. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 11. Retrieved from : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922>
7. Holoborodko, T. V. and Burkova, L. A. (2023), Etychni aspekty liderstva v upravlinskii praktytysi: rol informatsiinoho zabezpechennia ta menedzhmentu personalu v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspilstva. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2023. № 14. S. 47–54. Retrieved from : <https://www.nayka.com.ua/index.php/investpe/view/1805/1819>
8. Metelska, A. V. (2022), Imidzh lidera – odna z osnovnykh prychny pojavy mediakratii ta informatsiinykh avtokratii. *Politykus : nauk. zhurnal*. 2022. № 1. S. 115–121. Retrieved from : <http://dspace.pdpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/15572>
9. Rozvytok liderstva / L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot, Ye. Baran, T. Fedoriv ; za zah. red. I. Ibrahimovoi. Kyiv : Proekt «Reforma upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi v Ukraini», 2012. 400 s.
10. Oleksiuk, O. Ye. (2017), Liderski rysy ta yakosti yak skladovi struktury osobystosti lidera. *Naukovyi visnyk Mykolaiivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky*. 2017. № 4. S. 372–380. Retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup\\_2017\\_4\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmdup_2017_4_72)