

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-15>

УДК 351:005.322

JEL Classification: H83; M12; O21; O38

АФОНІН Едуард

Дніпровський інститут медицини та громадського здоров'я

<https://orcid.org/0000-0002-7493-6907>

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ КЕРІВНИКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ: ВІД АДМІНІСТРАТОРА ДО АГЕНТА ЗМІН

У статті досліджено трансформацію ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації, що передбачає оновлення управлінських підходів, інституційних механізмів та способів взаємодії органів публічної влади із суспільством. Актуальність дослідження визначається необхідністю переосмислення ролі керівника системи публічного управління в умовах масштабних суспільних трансформацій, кризових явищ, цифровізації, інституційної модернізації та реалізації завдань відновлення України. У таких умовах ефективність управлінської діяльності дедалі більше залежить не лише від здатності керівника забезпечувати виконання нормативно визначених функцій, а й від його спроможності формувати стратегічне бачення, мобілізувати людський потенціал, управляти змінами, забезпечувати комунікацію із заінтересованими сторонами та створювати умови для реалізації інноваційних управлінських рішень. Установлено, що трансформація ролі керівника відбувається за такими взаємопов'язаними напрямками: від оперативного адміністрування до стратегічного лідерства; від контролю за виконанням рішень до управління змінами; від вертикальної взаємодії до мережевої та партнерської моделі; від орієнтації на стабільність до формування спроможності системи адаптуватися до змін; від використання переважно адміністративних інструментів до поєднання управлінських, комунікаційних, цифрових та інноваційних інструментів. Особливу увагу приділено лідерському потенціалу керівника як ключовій передумові успішної ревіталізації. Визначено, що його складовими є стратегічне мислення, адаптивність, управління змінами, комунікативна компетентність, емоційний інтелект, здатність до командоутворення, інноваційність, цифрова компетентність, відповідальність та орієнтація на публічну цінність. Доведено, що поєднання зазначених характеристик дає змогу керівнику не лише реагувати на існуючі виклики, а й формувати проактивну управлінську позицію та створювати передумови для інституційного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, керівник, лідерський потенціал, агент змін, управління змінами, публічне лідерство, управлінські компетентності, особистісні якості, інституційна трансформація, ревіталізація, трансформаційне лідерство.

AFONIN Eduard

Dnipro Institute of Medicine and Public Health

THE TRANSFORMATION OF THE ROLE OF THE HEAD OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF REVITALIZATION: FROM ADMINISTRATOR TO AGENT OF CHANGE

This article examines the transformation of the role of a public administration leader in the context of revitalization, which entails a qualitative renewal of management approaches, institutional mechanisms, and methods of interaction between public authorities and society. It is argued that contemporary processes of revitalization and development of territories, public institutions, and the socioeconomic environment are shaping new demands on the professional activities of leaders, leading to a gradual transition from the traditional administrative-directive model to a proactive management model focused on change, innovation, partnership, and long-term development. The relevance of this study stems from the need to rethink the role of public administration leaders in the context of large-scale societal transformations, crises, digitalization, institutional modernization, and the implementation of Ukraine's recovery efforts. Under such conditions, the effectiveness of managerial activity increasingly depends not only on a leader's ability to ensure the fulfillment of legally defined functions, but also on their capacity to formulate a strategic vision, mobilize human potential, manage change, ensure communication with stakeholders, and create conditions for the implementation of innovative management decisions. It has been established that the transformation of the leader's role occurs along the following interrelated dimensions: from operational administration to strategic leadership; from monitoring the implementation of decisions to managing change; from vertical interaction to a network-based and partnership model; from a focus on stability to building the system's capacity to adapt to change; and from the use of primarily administrative tools to a combination of managerial, communication, digital, and innovative tools. It is argued that a leader—as an agent of change—should act as the initiator and coordinator of transformational processes, ensure the formation of a shared vision for development, consolidate resources and public administration actors, support staff innovation, and ensure public engagement in management decision-making processes. Particular attention is paid to the leader's leadership potential as a key prerequisite for successful revitalization. It has been determined that its components include strategic thinking, adaptability, change management, communication skills, emotional intelligence, team-building ability, innovation, digital competence, responsibility, and a focus on public value. It has been demonstrated that the combination of these characteristics enables a manager not only to respond to existing challenges but also to adopt a proactive management stance and create the conditions for institutional development.

Keywords: public administration, manager, leadership potential, agent of change, change management, public leadership, managerial competencies, personal qualities, institutional transformation, revitalization, transformational leadership.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.09.2026

Прийнята до друку / Accepted 07.10.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© АФОНІН Едуард

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

Сучасні процеси ревіталізації територій, публічних інституцій та суспільних відносин зумовлюють необхідність переосмислення традиційної ролі керівника системи публічного управління. Орієнтація переважно на адміністративно-розпорядчі функції в умовах динамічних трансформацій, кризових викликів та масштабних завдань відновлення є недостатньою. Виникає потреба у формуванні нового типу керівника — агента змін, здатного до стратегічного бачення, мобілізації людського потенціалу, управління трансформаціями, міжсекторальної взаємодії та забезпечення сталого розвитку. Водночас теоретико-методологічні засади такої трансформації управлінської ролі та вимоги до лідерського потенціалу керівника в умовах ревіталізації залишаються недостатньо систематизованими.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових джерел свідчить, що проблематика лідерства, управлінської діяльності керівника та трансформації його ролі в системі публічного управління є предметом досліджень представників різних наукових напрямів, зокрема державного управління, публічного менеджменту, менеджменту, політології та соціології. Водночас сучасні трансформаційні процеси актуалізують необхідність переосмислення традиційної ролі керівника публічної сфери та визначення його спроможності не лише забезпечувати функціонування відповідної інституції, а й ініціювати, координувати та реалізовувати системні зміни.

Вітчизняна наукова школа представлена низкою дослідників, у працях яких сформовано вагоме теоретичне підґрунтя для дослідження публічного лідерства та розвитку управлінського потенціалу. Зокрема, Н. Гончарук та І. Сурай досліджують проблематику лідерства в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ, акцентуючи увагу на переході від адміністрування через менеджмент до лідерства, зміні підходів до управління людським капіталом та необхідності формування керівника-лідера, здатного забезпечувати розвиток організації в умовах реформ.

Важливий напрям досліджень становлять праці І. Семенець-Орлової, присвячені трансформаційному та організаційному лідерству в публічному управлінні. Дослідниця розглядає трансформаційне лідерство у взаємозв'язку з ціннісно-орієнтованим публічним управлінням, акцентуючи увагу на широких учасницьких практиках, спільній діяльності, делегуванні повноважень та взаємодії з різними суспільними групами. Окремо науковицею досліджено організаційне лідерство як складову антикризового управління, що дозволяє розглядати лідера як суб'єкта, здатного забезпечувати адаптацію публічної організації до нестабільного середовища.

Безпосередньо до проблематики розвитку лідерського потенціалу керівника сфери державного управління звертався М. Орлів, який розглядає лідерський потенціал як важливу передумову професійної управлінської діяльності та розвитку керівників публічної сфери. Подальший розвиток цього напрямку представлено у дослідженнях Н. Гончарук та О. Кісова, присвячених розвитку лідерського потенціалу керівника на публічній службі України в умовах реформ. Автори наголошують на необхідності системного розвитку лідерського потенціалу, що охоплює професійне навчання, особистісний розвиток, соціально-психологічну адаптацію, стратегічне мислення, гнучкість та здатність до управління змінами.

Своєю чергою, О. Кісов окремо досліджує поняття та структуру лідерського потенціалу публічного службовця, а також стратегічні засади його розвитку в системі публічної служби. Такий підхід є особливо важливим для дослідження ролі керівника в умовах ревіталізації, оскільки дозволяє перейти від загального трактування лідерства до визначення конкретних характеристик та компетентностей, необхідних для забезпечення управлінських трансформацій.

Окрему групу вітчизняних досліджень становлять праці, присвячені професіоналізації публічної служби, розвитку управлінських компетентностей, кадрового потенціалу та формуванню сучасної управлінської культури. У цьому контексті І. Семенець-Орлова та інші дослідники наголошують на необхідності постійного нарощування професійного й управлінського потенціалу публічних службовців відповідно до динаміки суспільних трансформацій та реформ.

Зарубіжні дослідження переважно розвивають концепції публічного лідерства, трансформаційного лідерства, управління змінами та стратегічного менеджменту в публічному секторі. У цьому контексті керівник розглядається не лише як суб'єкт реалізації адміністративних повноважень, а як лідер, який формує стратегічне бачення, забезпечує координацію, мобілізує людські та організаційні ресурси, підтримує інновації та сприяє адаптації публічних інституцій до змін зовнішнього середовища.

Отже, аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень демонструє поступову зміну наукових підходів до ролі керівника публічного управління — від розуміння його переважно як адміністратора та виконавця нормативно визначених функцій до трактування як лідера, стратегічного управлінця, комунікатора та агента змін. Водночас у науковій літературі недостатньо комплексно досліджено трансформацію ролі керівника саме в умовах ревіталізації, яка передбачає не лише відновлення функціонування публічних інституцій і територій, а їх оновлення, модернізацію та формування нової моделі взаємодії держави, громади, бізнесу і громадянського суспільства. Недостатньо систематизованими залишаються також питання взаємозв'язку між

трансформацією управлінської ролі керівника та його лідерським потенціалом, що й зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування переходу від керівника-адміністратора до керівника-агента змін у системі публічного управління.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері публічного управління, управлінського лідерства та організаційних змін, недостатньо дослідженою залишається трансформація ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації — від традиційного адміністратора до активного агента змін. Потребують подальшого обґрунтування нові управлінські функції, компетентності та лідерські якості керівника, необхідні для ефективного управління трансформаційними процесами, мобілізації людського потенціалу та забезпечення розвитку публічних інституцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є визначення та обґрунтування ключових трансформацій ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації шляхом порівняння адміністративної та лідерсько-трансформаційної моделей управлінської діяльності, встановлення основних функціональних змін і систематизації компетентностей, необхідних керівнику для виконання ролі агента змін у процесах інституційного та територіального відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні процеси суспільної трансформації та масштабного відновлення України актуалізують необхідність якісного переосмислення підходів до функціонування системи публічного управління та ролі її керівної ланки. Ревіталізація територій, публічних інституцій і суспільного середовища потребує не лише концентрації ресурсів та вдосконалення адміністративних механізмів, а передусім спроможності управлінців ініціювати й очолювати системні зміни, формувати стратегічне бачення та консолідувати заінтересованих суб'єктів навколо спільних цілей. У цьому контексті керівник системи публічного управління перестає бути виключно виконавцем нормативно визначених функцій і набуває нової ролі — лідера та агента змін, від професійної спроможності якого значною мірою залежить результативність трансформаційних і відновлювальних процесів.

Трансформація ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації, що передбачає оновлення управлінських підходів, інституційних механізмів та способів взаємодії органів публічної влади із суспільством, зумовлює необхідність переходу від традиційної адміністративної моделі до лідерсько-трансформаційної. У межах такої моделі керівник розглядається не лише як суб'єкт реалізації нормативно визначених повноважень, а як активний учасник і ініціатор системних перетворень, здатний формувати стратегічне бачення, консолідувати ресурси та забезпечувати узгодженість дій різних суб'єктів публічного управління [1].

Особливої актуальності ця трансформація набуває для України, де завдання повоєнного відновлення поєднуються з необхідністю інституційної модернізації, європейської інтеграції, підвищення стійкості публічного управління та залучення громадян і заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень. OECD у сучасному огляді публічного врядування України акцентує увагу саме на необхідності зміцнення інституційної стійкості, координації, участі громадян і стейкхолдерів, розвитку державної служби та забезпеченні спроможності держави одночасно підтримувати відновлення і довгострокову модернізацію.

За таких умов змінюється сама логіка управлінської діяльності керівника: якщо адміністратор переважно забезпечує стабільність функціонування системи, дотримання процедур та виконання прийнятих рішень, то агент змін орієнтований на формування нового стану системи, подолання організаційної інерції та створення умов для її адаптації до нових викликів. Такий керівник має не лише приймати управлінські рішення, а й формувати спільне бачення майбутнього, мотивувати персонал до змін, розвивати командну взаємодію, забезпечувати комунікацію із суспільством та координувати діяльність різних інституцій і партнерів [2].

Відповідно, трансформація ролі керівника охоплює декілька взаємопов'язаних площин: від контролю — до довіри та делегування; від оперативного реагування — до стратегічного передбачення; від вертикального адміністрування — до партнерського управління; від підтримання усталених процедур — до управління змінами та інноваціями; від концентрації повноважень — до мобілізації колективного потенціалу. Такий підхід узгоджується із сучасною концепцією трансформаційного лідерства у публічному управлінні, яка пов'язує ефективність керівника із залученням учасників до спільного вирішення проблем, делегуванням повноважень та нарощуванням інституційної спроможності.

При цьому керівник-агент змін має поєднувати управлінську компетентність із лідерським потенціалом, що охоплює стратегічне мислення, адаптивність, інноваційність, комунікативну спроможність, емоційний інтелект, здатність до командування та управління конфліктами. Дослідження сучасного розвитку лідерського потенціалу керівників публічної служби також засвідчують зростання значення швидкої

адаптації, гнучкості, стратегічного мислення та компетентностей у сфері управління змінами. В умовах ревіталізації керівник системи публічного управління стає ключовою ланкою між стратегічними цілями відновлення та їх практичною реалізацією. Його діяльність має бути спрямована не лише на забезпечення належного функціонування публічної інституції, а й на створення спроможності до постійного оновлення, формування публічної цінності та забезпечення стійкого розвитку [3].

Доцільно відмітити, що ревіталізація за своєю сутністю передбачає не лише відновлення порушених функціональних зв'язків і ресурсного потенціалу, а й оновлення інституційної спроможності, управлінських механізмів та моделей взаємодії між органами публічної влади, бізнесом і громадянським суспільством. Відтак традиційна орієнтація керівника на забезпечення стабільності функціонування та виконання адміністративних процедур поступово доповнюється завданнями стратегічного розвитку, управління змінами та формування публічної цінності.

Складність і багато суб'єктність процесів ревіталізації актуалізують потребу в керівнику, здатному забезпечувати координацію різних інституційних рівнів, мобілізувати ресурси, формувати стратегічні пріоритети та адаптувати управлінські рішення до динамічних умов зовнішнього середовища, що зумовлює зміщення акцентів від реактивного адміністрування до проактивного управління, заснованого на стратегічному прогнозуванні, управлінні ризиками, інноваційності та орієнтації на довгострокові результати [4].

Водночас трансформація ролі керівника проявляється у зміні характеру взаємодії із суб'єктами публічного управління та суспільством. Вертикальна модель, побудована переважно на адміністративному контролі та ієрархічному прийнятті рішень, поступається місцем партнерській взаємодії, залученню стейкхолдерів та колективному виробленню управлінських рішень. У цьому контексті керівник набуває функцій координатора, фасилітатора та лідера трансформаційних процесів, що потребує розвитку комунікативних, стратегічних, інноваційних та лідерських компетентностей. Отже, трансформацію ролі керівника системи публічного управління доцільно розглядати як перехід від переважно адміністративно-функціональної до лідерсько-трансформаційної моделі діяльності. Основні відмінності між цими моделями узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Трансформація ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації

Параметр	Адміністративно-розпорядча модель	Лідерсько-трансформаційна модель
Основна орієнтація	Забезпечення стабільності та виконання встановлених завдань	Ініціювання змін та забезпечення стратегічного розвитку
Характер управління	Реактивний, процедурний	Проактивний, адаптивний
Основна функція керівника	Адміністратор і контролер	Лідер та агент змін
Прийняття рішень	Централізоване, ієрархічне	Стратегічне, ситуаційне, із залученням стейкхолдерів
Взаємодія з персоналом	Розподіл завдань і контроль виконання	Мотивація, розвиток компетентностей, делегування та командоутворення
Взаємодія із суспільством	Інформування та формальне виконання процедур участі	Діалог, партнерство та співтворення публічної цінності
Ставлення до інновацій	Дотримання усталених процедур	Пошук, впровадження та масштабування інновацій
Управління ризиками	Реагування на виникнення проблем	Прогнозування, превенція та адаптація
Критерій результативності	Виконання планів, нормативів і процедур	Досягнення суспільно значущих та довгострокових результатів
Часовий горизонт	Поточна та середньострокова діяльність	Стратегічна перспектива та сталий розвиток

Джерело: сформовано автором на основі даних [5]

Представлена трансформація свідчить, що зміна ролі керівника не зводиться до розширення переліку його функціональних обов'язків. Йдеться про зміну самої управлінської парадигми, за якої результативність визначається не лише здатністю забезпечувати належне функціонування інституції, а й спроможністю формувати її адаптивність, інноваційність та здатність до системних змін. У такій моделі керівник виступає ключовим суб'єктом формування та реалізації трансформаційного потенціалу публічної інституції.

Таким чином, ревіталізація актуалізує формування нового типу керівника, для якого адміністративна компетентність є базовою, але недостатньою умовою професійної ефективності. Визначальними стають стратегічне мислення, лідерська спроможність, управління змінами, комунікативна компетентність, інноваційність, адаптивність та здатність до міжсекторальної взаємодії. Саме сукупність цих характеристик формує основу переходу від керівника-адміністратора до керівника-агента змін, здатного забезпечувати інституційну модернізацію та результативність процесів ревіталізації.

Трансформація ролі керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації має комплексний характер і охоплює зміни у змісті управлінської діяльності, способах прийняття рішень, характері взаємодії, підходах до забезпечення стійкості та інструментарії управління. Її сутність полягає не у відмові від адміністративних функцій, а в їх переорієнтації та доповненні лідерськими, стратегічними й інноваційними компонентами. Основні взаємопов'язані напрями такої трансформації доцільно систематизувати таким чином [6]:

1. Від оперативного адміністрування до стратегічного лідерства - традиційна діяльність керівника значною мірою зосереджується на організації поточних процесів, виконанні нормативних вимог та оперативному вирішенні функціональних завдань. В умовах ревіталізації цього недостатньо, оскільки керівник має визначати стратегічні орієнтири розвитку, формувати перспективне бачення, консолідувати персонал навколо спільних цілей та забезпечувати їх послідовну реалізацію. Таким чином, управлінська діяльність набуває стратегічно орієнтованого характеру, а керівник — статусу суб'єкта формування напрямів трансформації.

2. Від контролю за виконанням рішень до управління змінами - у межах адміністративної моделі результативність керівника переважно пов'язується з дотриманням процедур і контролем виконання прийнятих рішень. Ревіталізаційні процеси потребують іншої управлінської логіки — передбачення необхідних змін, оцінювання ризиків, подолання організаційної інерції та забезпечення адаптації інституції до нових умов. Керівник у цьому випадку виступає не лише контролером, а ініціатором і координатором трансформаційних процесів.

3. Від вертикальної взаємодії до мережевої та партнерської моделі - складність завдань ревіталізації зумовлює необхідність взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом, громадськими організаціями, експертним середовищем та громадянами. За таких умов ієрархічно побудована комунікація не забезпечує необхідної координації ресурсів і компетентностей. Тому керівник має формувати горизонтальні зв'язки, розвивати міжінституційне партнерство, забезпечувати діалог зі стейкхолдерами та створювати умови для спільного вироблення управлінських рішень.

4. Від орієнтації на стабільність до формування адаптивної спроможності системи - традиційне адміністрування переважно спрямоване на підтримання передбачуваності та стабільності функціонування публічної інституції. Водночас динамічне середовище ревіталізації характеризується невизначеністю, ресурсними обмеженнями та постійною зміною зовнішніх умов. Тому завданням керівника стає не лише підтримання стабільності, а формування організаційної стійкості та здатності системи своєчасно адаптуватися, навчатися, відновлюватися й трансформуватися під впливом нових викликів.

5. Від переважно адміністративних до інтегрованих управлінських інструментів - зміна управлінської ролі супроводжується розширенням інструментарію діяльності керівника. Поряд із нормативно-адміністративними засобами дедалі більшого значення набувають стратегічне планування, проєктне управління, комунікаційні технології, цифрові інструменти, аналітика даних, механізми громадської участі та інноваційні підходи до вирішення публічних проблем. Їх інтегроване використання підвищує спроможність керівника забезпечувати комплексний характер управлінського впливу та орієнтувати його на конкретні суспільні результати.

Таким чином, визначені напрями демонструють системну зміну управлінської ролі керівника: від забезпечення функціонування — до забезпечення розвитку, від реакції — до проактивності, від одноосібного адміністрування — до партнерської координації, від підтримання стабільності — до формування адаптивності та від застосування переважно адміністративних засобів — до інтегрованого використання сучасного управлінського інструментарію. Отже, керівник системи публічного управління в умовах ревіталізації набуває ролі агента змін, ключовою функцією якого стає не лише управління наявними ресурсами та процесами, а формування інституційної спроможності до постійного оновлення, адаптації та довгострокового розвитку.

У сучасній парадигмі публічного управління керівник-агент змін розглядається як суб'єкт, спроможний не лише забезпечувати функціонування публічної інституції, а й ініціювати та координувати її трансформацію відповідно до змін зовнішнього середовища. Такий підхід ґрунтується на розумінні управління змінами як цілеспрямованого процесу переходу інституції від наявного стану до бажаного, що потребує стратегічного лідерства, мобілізації організаційних ресурсів, залучення персоналу та узгодження інтересів різних учасників. У цьому контексті керівник виступає інтегруючою ланкою між стратегічними цілями ревіталізації та механізмами їх практичної реалізації [7].

1. Ініціювання та координація трансформаційних процесів - керівник-агент змін має виконувати функцію первинного суб'єкта трансформації, оскільки саме керівний рівень володіє необхідними організаційними повноваженнями для визначення пріоритетів, започаткування змін та забезпечення їх інституційного оформлення. Його роль полягає не лише у прийнятті відповідних рішень, а у формуванні послідовної логіки трансформації: діагностиці проблем, визначенні цілей, оцінюванні ризиків, розподілі відповідальності та координації виконання. Водночас ефективність агента змін визначається його здатністю поєднувати формальні управлінські повноваження з неформальним лідерським впливом.

2. Формування спільного бачення розвитку - трансформаційні процеси потребують не лише визначеної стратегії, а й її прийняття та підтримки учасниками. Саме тому одним із ключових завдань керівника є формування зрозумілого спільного бачення бажаного майбутнього інституції або території. Спільне бачення виконує інтегруючу функцію, оскільки забезпечує узгодження індивідуальних та організаційних цілей, підвищує мотивацію персоналу й створює основу для колективної відповідальності за результати змін. У контексті ревіталізації це означає перехід від фрагментарного виконання окремих проєктів до формування цілісного бачення довгострокового розвитку.

3. Консолідація ресурсів та суб'єктів публічного управління - обмеженість фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів робить неможливим ефективне здійснення масштабних трансформацій виключно силами окремої публічної інституції. Керівник-агент змін тому має виконувати інтегруючу та координаційну функцію, забезпечуючи об'єднання ресурсів і компетентностей різних рівнів та секторів. Йдеться про координацію діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, взаємодію з бізнесом, громадськими організаціями, експертним середовищем та міжнародними партнерами. Такий підхід відповідає концепції *collaborative governance*, відповідно до якої складні публічні проблеми потребують узгоджених дій взаємозалежних суб'єктів, а не ізольованого адміністративного впливу одного органу.

4. Стимулювання інноваційної активності персоналу - інституційна трансформація неможлива без зміни внутрішньої організаційної культури. Керівник має створювати умови, за яких працівники не лише виконують визначені функції, а й беруть участь у пошуку нових способів вирішення публічних проблем. Для цього необхідними є делегування повноважень, підтримка професійного розвитку, заохочення ініціативності, обмін знаннями та толерантність до обґрунтованого експериментування. Відповідно, керівник-агент змін виступає не стільки безпосереднім продуцентом усіх інновацій, скільки архітектором інноваційного середовища, у якому інноваційна активність персоналу стає системною характеристикою організації.

5. Залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень - у сучасному публічному управлінні ефективність управлінських рішень дедалі більше залежить від їхньої легітимності, відповідності суспільним потребам та рівня довіри до інституцій. Тому керівник-агент змін має забезпечувати не формальне інформування громадян, а створення реальних механізмів їх участі у визначенні проблем, формуванні пріоритетів і оцінюванні результатів управлінських рішень. Залучення громадськості дає змогу інтегрувати локальні знання, суспільні потреби та різні групові інтереси у процес управління, а також підвищує прозорість і підзвітність публічної влади. У межах ревіталізації це набуває особливого значення, оскільки відновлення територій та інституцій має відповідати реальним потребам населення та формувати відчуття співучасті у процесах розвитку.

Зазначені функції є взаємопов'язаними та формують цілісну модель діяльності керівника-агента змін. Ініціювання створює імпульс трансформації, спільне бачення визначає її стратегічний напрям, консолідація ресурсів і суб'єктів забезпечує організаційну спроможність реалізації, стимулювання інноваційності персоналу формує внутрішній потенціал оновлення, а залучення громадськості забезпечує суспільну легітимність та орієнтацію змін на публічну цінність.

Отже, керівник-агент змін у системі публічного управління постає як інтегратор трансформаційного потенціалу, діяльність якого виходить за межі традиційного адміністрування. Його основне завдання полягає у створенні умов, за яких інституція здатна не лише реалізувати окремі зміни, а й сформувати стійку внутрішню спроможність до постійного навчання, інновацій, адаптації та розвитку. Саме ця здатність є визначальною для забезпечення результативності ревіталізаційних процесів та переходу від ситуативного відновлення до довгострокової інституційної модернізації.

У цьому контексті особливого значення набуває лідерський потенціал керівника як сукупність взаємопов'язаних особистісних, професійних та управлінських характеристик, що визначають його здатність ініціювати й забезпечувати трансформаційні процеси. На відміну від суто адміністративної компетентності, лідерський потенціал характеризує здатність керівника впливати на розвиток інституції, мобілізувати людські та організаційні ресурси, формувати спільне бачення та забезпечувати готовність колективу й партнерів до змін [8].

В умовах ревіталізації особливого значення набуває комплексність такого потенціалу, оскільки окремі управлінські компетентності не забезпечують належної результативності без їх системного поєднання. Стратегічне мислення визначає довгострокову орієнтацію управлінських рішень, адаптивність забезпечує здатність діяти в умовах невизначеності, управління змінами — організовувати трансформаційні процеси, а комунікативна компетентність та емоційний інтелект — забезпечувати ефективну взаємодію з персоналом і стейкхолдерами. Водночас командоутворення, інноваційність та цифрова компетентність формують внутрішню спроможність інституції до оновлення, тоді як відповідальність та орієнтація на публічну цінність визначають цільову спрямованість управлінської діяльності [9].

З огляду на це, основні складові лідерського потенціалу керівника та їх значення для процесів ревіталізації систематизовано в табл. 2.

Представлена систематизація дає підстави розглядати лідерський потенціал керівника не як статичну сукупність особистісних якостей, а як динамічну управлінську спроможність, що реалізується через взаємодію стратегічних, адаптивних, комунікативних, інноваційних та етичних компонентів. Водночас кожна зі складових виконує окрему функцію, але максимальний управлінський ефект виникає саме внаслідок їх комплексного застосування.

Таким чином, стратегічне мислення визначає напрям трансформації, адаптивність забезпечує здатність діяти в умовах невизначеності, управління змінами — її організаційну реалізацію, комунікація та емоційний інтелект — соціальну підтримку, командоутворення — мобілізацію людського потенціалу,

інноваційність і цифрова компетентність — технологічне оновлення, а відповідальність та орієнтація на публічну цінність — належну цільову спрямованість.

Таблиця 2

Складові лідерського потенціалу керівника системи публічного управління в умовах ревіталізації

Складові лідерського потенціалу	Основний прояв у діяльності керівника	Значення для ревіталізації
Стратегічне мислення	Формування довгострокового бачення, визначення пріоритетів та прогнозування наслідків рішень	Забезпечує системність і перспективність процесів відновлення та розвитку
Адаптивність	Здатність оперативно змінювати управлінські підходи відповідно до нових умов	Підвищує стійкість інституції до невизначеності та зовнішніх викликів
Управління змінами	Планування, організація та супровід трансформаційних процесів	Забезпечує цілеспрямованість і керованість інституційних перетворень
Комунікативна компетентність	Відкрита комунікація, аргументація рішень, ведення діалогу та переговорів	Формує довіру, забезпечує координацію та взаємодію між суб'єктами
Емоційний інтелект	Розуміння емоційних станів, потреб і мотивації інших, саморегуляція	Сприяє конструктивному управлінню конфліктами та зниженню опору змінам
Командоутворення	Формування ефективних команд, делегування та розвиток персоналу	Забезпечує мобілізацію людського потенціалу та колективну відповідальність
Інноваційність	Ініціювання та підтримка нових підходів, технологій і способів вирішення проблем	Створює основу для модернізації управлінських процесів і публічних послуг
Цифрова компетентність	Використання цифрових технологій, даних та аналітичних інструментів	Підвищує оперативність, обґрунтованість і прозорість управлінських рішень
Відповідальність	Прийняття відповідальності за рішення та їх суспільні наслідки	Забезпечує підзвітність, етичність та інституційну довіру
Орієнтація на публічну цінність	Фокус на суспільних потребах, якості послуг і довгостроковому ефекті	Спрямовує ревіталізацію на реальне покращення якості життя та розвиток територій

Джерело: розроблено автором на основі даних [10]

Отже, лідерський потенціал керівника є однією з ключових передумов успішної ревіталізації, оскільки забезпечує перетворення стратегічних цілей відновлення на узгоджені управлінські дії та довгострокові інституційні результати. Його розвиток створює передумови для переходу від реактивного адміністрування до проактивного управління, за якого керівник не лише адаптується до змін, а ініціює їх, формує спроможність публічної інституції до постійного оновлення та забезпечує орієнтацію трансформацій на створення публічної цінності.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що ревіталізація зумовлює системну трансформацію ролі керівника публічного управління — від адміністративно-розпорядчого управління до лідерсько-трансформаційної моделі. Визначено, що керівник-агент змін має забезпечувати стратегічне бачення, координацію ресурсів і суб'єктів, управління змінами, партнерську взаємодію, підтримку інновацій та залучення громадськості. Обґрунтовано, що ключовою передумовою такої трансформації є розвинений лідерський потенціал, основу якого становлять стратегічне мислення, адаптивність, комунікативна та цифрова компетентність, емоційний інтелект, інноваційність, здатність до командоутворення, відповідальність і орієнтація на публічну цінність. Установлено, що комплексне поєднання зазначених характеристик формує проактивну управлінську спроможність керівника та створює інституційні передумови для результативної ревіталізації, адаптивності й довгострокового розвитку публічних інституцій та територій.

Література

1. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. О. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 18. С. 159–172. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172>.
2. Поліщук С. О., Семенець-Орлова І. А., Дмитренко Г. А. Розбудова соціально-економічної політики в аспекті цифрового розвитку системи публічного управління (проектний підхід та кращі практики ЄС). *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1 (43). С. 496–503. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-496-503](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-496-503).
3. Колечкін В. Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері України в контексті проблем та засад формування сучасної моделі такого управління. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 1 (73). С. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1\(73\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1(73)-5).
4. Гончарук Н. Т., Кіслюк О. О. Розвиток лідерського потенціалу керівника на публічній службі в Україні в умовах реформ. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 3. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/152529>.

5. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2>.
6. Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Лідерство в системі публічної служби України у контексті сучасних реформ. *Публічна служба : навч. посіб.* / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. С. 166–179.
7. Радзівська С. Трансформація національної держави і державного управління в умовах загострення суперечностей глобалізації та локалізації: протиріччя й очікування. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-20>.
8. Француз А. Й., Васечко А. В. Протидія корупційним проявам в умовах війни в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. № 14. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A17>.
9. Гавриленко К. М., Юхно І. В., Баштанник В. В. Формування адміністративного простору реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.1>.
10. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1295>.

References

1. Honcharuk, N.T., & Pyrohova, Yu.O. (2019). Kontseptualni zasady upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby: arkhetypnyi pidkhid [Conceptual foundations of human resources management in the public service: archetypal approach]. *Publichne uradiuvannya – Public Administration*, 18, 159–172. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> [in Ukrainian].
2. Polishchuk, S.O., Semenets-Orlova, I.A., & Dmytrenko, H.A. (2026). Rozbudova sotsialno-ekonomichnoi polityky v aspekti tsyfrovoho rozvytku systemy publichnoho upravlinnia (proiektnyi pidkhid ta krashchi praktyky YeS) [Development of socio-economic policy in the context of digital development of the public administration system (project approach and best EU practices)]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Current Issues in Modern Science*, 1(43), 496–503. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1\(43\)-496-503](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-496-503) [in Ukrainian].
3. Koliechkin, V. (2024). Istoryko-henezysnyi aspekt derzhavnoho upravlinnia v informatsiini sferi Ukrainy v konteksti problem ta zasad formuvannya suchasnoi modeli takoho upravlinnia [Historical and genetic aspect of public administration in the information sphere of Ukraine in the context of problems and principles of formation of a modern model of such administration]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia – Scientific Works of the Interregional Academy of Personnel Management. Political Sciences and Public Administration*, 1(73), 34–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1\(73\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1(73)-5) [in Ukrainian].
4. Honcharuk, N.T., & Kislov, O.O. (2025). Rozvytok liderskoho potentsialu kerivnyka na publichni sluzhbi v Ukraini v umovakh reform [Development of the leadership potential of a public service manager in Ukraine under conditions of reforms]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Public Administration Aspects*, 13(3), 46–52. DOI: <https://doi.org/10.15421/152529> [in Ukrainian].
5. Bashtannyk, O. (2023). Kontseptualni zasady vyznachennia fenomenu spromozhnosti v suchasni metodologii derzhavnoho upravlinnia [Conceptual foundations for defining the phenomenon of capacity in the modern methodology of public administration]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannya – Public Administration and Local Government*, 2, 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2> [in Ukrainian].
6. Honcharuk, N.T., & Surai, I.H. (2018). Liderstvo v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy u konteksti suchasnykh reform [Leadership in the public service system of Ukraine in the context of contemporary reforms]. In S.M. Serohin, N.A. Lypovska, Ye.I. Borodin et al. (Eds.), *Publichna sluzhba [Public service]*. Dnipro: Hrani, pp. 166–179 [in Ukrainian].
7. Radziivska, S. (2022). Transformatsiia natsionalnoi derzhavy i derzhavnoho upravlinnia v umovakh zahostrennia superechnosti hlobalizatsii ta lokalizatsii: protyrichchia y ochikuvannya [Transformation of the nation-state and public administration amid intensifying contradictions between globalization and localization: contradictions and expectations]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 12(112), 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-20> [in Ukrainian].
8. Frantsuz, A.Y., & Vasechko, A.V. (2024). Protidiiu koruptsiinym proiavam v umovakh viiny v Ukraini [Counteracting corruption manifestations during the war in Ukraine]. *Legal Bulletin*, 14, 126–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A17> [in Ukrainian].
9. Havrylenko, K.M., Yuhno, I.V., & Bashtannyk, V.V. (2022). Formuvannya administratyvnoho prostoru realizatsii publichnoupravlinskoi diialnosti v umovakh konstytutsiinykh zmin v Ukraini [Formation of the administrative space for implementing public administration activities in the context of constitutional changes in Ukraine]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 2, 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.1> [in Ukrainian].
10. Kormych, L.I., & Kormych, A.I. (2022). Vdoskonalennia publichnoho upravlinnia v Ukraini v konteksti didzhytalizatsii: teoretychnyi aspekt [Improvement of public administration in Ukraine in the context of digitalization: theoretical aspect]. *Aktualni problemy polityky – Current Problems of Politics*, 69, 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1295> [in Ukrainian].