

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-42>

УДК 351:005.322

JEL classification: H83, M12, O21

ГОНЧАРУК Наталія

Навчальний технічний університет «Дніпровська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТА РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ІНСТИТУЦІЙ

У статті розглянуто теоретико-концептуальні засади адаптивного лідерства керівника системи публічного управління як важливого чинника забезпечення стійкості та ревіталізації публічних інституцій в умовах динамічних суспільно-політичних, економічних, технологічних та безпекових трансформацій. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до управлінського лідерства, які в умовах високої невизначеності, кризових явищ, інституційних дисфункцій та швидких змін суспільних потреб не завжди забезпечують належну спроможність публічних інституцій до адаптації та відновлення. Розкрито зміст адаптивного лідерства як управлінського підходу, орієнтованого не лише на оперативне реагування на проблеми, а й на системну трансформацію публічних інституцій відповідно до нових викликів та суспільних потреб. Обґрунтовано взаємозв'язок адаптивного лідерства зі стійкістю публічних інституцій, що проявляється у здатності зберігати функціональну спроможність, безперервність управлінських процесів, інституційну пам'ять, довіру стейкхолдерів та здатність до відновлення після кризових впливів. Визначено ключові характеристики адаптивного лідера в публічному управлінні, серед яких системне мислення, управління змінами, стратегічна гнучкість, емоційна та комунікативна компетентність, здатність працювати з невизначеністю, делегування повноважень, розвиток командної взаємодії, інноваційність та орієнтація на суспільний результат. Розглянуто роль керівника у формуванні організаційної культури, заснованої на відкритості до змін, навчанню, взаємній відповідальності, довірі та постійному вдосконаленні управлінських процесів. Узагальнено основні напрями реалізації адаптивного лідерства в системі публічного управління, зокрема розвиток управлінської спроможності керівників, формування адаптивної організаційної культури, посилення горизонтальної та міжінституційної взаємодії, цифровізацію управлінських процесів, розвиток компетентностей персоналу, впровадження механізмів управління змінами та кризового реагування, а також використання інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: адаптивне лідерство, керівник, публічне управління, публічні інституції, інституційна стійкість, особистісні якості ревіталізація, управління змінами, психосоціальні зміни, управлінська спроможність, організаційна культура, інновації, невизначеність.

GONCHARUK Natalia

Dnipro Polytechnic Technical University

ADAPTIVE LEADERSHIP OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM LEADERS AS A FACTOR IN THE SUSTAINABILITY AND REVITALIZATION OF PUBLIC INSTITUTIONS

This article examines the theoretical and conceptual foundations of adaptive leadership by public administration leaders as a key factor in ensuring the sustainability and revitalization of public institutions amid dynamic socio-political, economic, technological, and security transformations. The relevance of this study stems from the need to rethink traditional approaches to managerial leadership, which—in the context of high uncertainty, crises, institutional dysfunctions, and rapidly changing societal needs—do not always ensure that public institutions possess the necessary capacity to adapt and recover. The study explores the concept of adaptive leadership as a managerial approach focused not only on responding to problems in real time but also on the systemic transformation of public institutions in line with new challenges and societal needs. The paper substantiates the interconnection between adaptive leadership and the resilience of public institutions, which manifests itself in the ability to maintain functional capacity, the continuity of management processes, institutional memory, stakeholder trust, and the capacity to recover from the effects of crises. The key characteristics of an adaptive leader in public administration have been identified, including systems thinking, change management, strategic flexibility, emotional and communicative competence, the ability to work with uncertainty, delegation of authority, fostering teamwork, innovation, and a focus on social impact. The role of a leader in shaping an organizational culture based on openness to change, learning, mutual accountability, trust, and continuous improvement of management processes is examined. The paper summarizes the main directions for implementing adaptive leadership in the public administration system, including the development of managers' managerial capacity, the formation of an adaptive organizational culture, the strengthening of horizontal and inter-institutional cooperation, the digitization of management processes, the development of staff competencies, the implementation of change management and crisis response mechanisms, as well as the use of innovative approaches to managerial decision-making. It is argued that it is precisely the combination of leadership adaptability, institutional capacity, and a focus on continuous renewal that creates the necessary conditions for the sustainable functioning and revitalization of public institutions in the modern governance environment.

Keywords: adaptive leadership, leader, public administration, public institutions, institutional resilience, personal qualities, revitalization, change management, psychosocial changes, managerial capacity, organizational culture, innovation, uncertainty.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.08.2026

Прийнята до друку / Accepted 17.09.2026

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/)

© ГОНЧАРУК Наталія

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

Сучасне середовище функціонування публічних інституцій характеризується високою динамічністю, невизначеністю, кризовими явищами, трансформацією суспільних потреб та необхідністю швидкого реагування на нові виклики. За таких умов традиційні моделі управлінського лідерства, орієнтовані переважно на стабільність, ієрархічність і стандартизоване прийняття рішень, не завжди забезпечують належний рівень інституційної спроможності та стійкості. Особливої актуальності набуває проблема формування адаптивного лідерства керівника, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності, своєчасно реагувати на зміни, мобілізувати кадровий потенціал, забезпечувати командну взаємодію та підтримувати безперервність функціонування публічної інституції. Водночас стійкість публічних інституцій потребує не лише збереження їхньої функціональної спроможності в умовах криз, а й постійного оновлення управлінських процесів, організаційної культури, компетентностей персоналу та механізмів взаємодії. Це актуалізує необхідність поєднання адаптивного лідерства з процесами інституційної ревіталізації, спрямованими на якісне відновлення, модернізацію та підвищення спроможності публічних інституцій до реагування на сучасні виклики. У зв'язку з цим особливої уваги потребує дослідження ролі керівника системи публічного управління як ключового суб'єкта забезпечення адаптивності, стійкості та трансформаційного розвитку публічних інституцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика лідерства та адаптивності у системі публічного управління посідає вагомe місце в сучасному вітчизняному науковому дискурсі. Дослідження українських учених охоплюють питання формування лідерських компетентностей керівників, розвитку сучасних моделей лідерства, інституційної спроможності органів публічної влади та адаптації управлінських механізмів до умов невизначеності й кризових трансформацій.

Зокрема, Ю. Лях розглядає лідерство як стабілізуючий чинник публічного управління та акцентує увагу на необхідності розвитку управлінських компетентностей, стратегічного мислення і здатності керівників вирішувати складні системні проблеми. В. Філіппова та М. Фролова, досліджуючи ситуаційне лідерство в публічному управлінні, обґрунтовують необхідність адаптації стилю управління до конкретних умов діяльності. На їхню думку, гнучкість, адаптивність, залучення працівників, підтримка інновацій та відкритість до зворотного зв'язку є важливими передумовами підвищення ефективності управління в умовах трансформацій. Н. Ковальська досліджує сучасного лідера у структурі публічного управління через поєднання особистісної, організаційної, освітньої, психологічної та нормативно-правової складових. Авторка акцентує, що результативність лідерства формується не лише особистими характеристиками керівника, а й організаційним та інституційним середовищем його діяльності. Важливим для розкриття інституційного аспекту є дослідження М. Ковальчука, присвячене чинникам інституційної спроможності держави. Автор пов'язує її рівень із правовою стабільністю, професіоналізмом, політичною нейтральністю, інноваційністю, ефективністю адміністративних послуг та здатністю державних інституцій реалізовувати стратегічні цілі в умовах глобальних викликів. Сучасний напрям досліджень представлений також працею В. Круглова, у якій адаптивне публічне управління розглядається як інституційна основа забезпечення стійкості. Автор наголошує на переході від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких управлінських підходів, здатних функціонувати в умовах турбулентності, комплексності та нелінійності суспільних процесів.

Таким чином, аналіз наукових праць засвідчує сформованість значного теоретичного підґрунтя для дослідження лідерства, адаптивності та інституційної спроможності у публічному управлінні. Водночас недостатньо комплексно розкритим залишається питання синергетичного взаємозв'язку адаптивного лідерства керівника, інституційної спроможності та безперервного організаційного оновлення як взаємопов'язаних передумов стійкості та ревіталізації публічних інституцій. Саме ця проблематика потребує подальшого наукового обґрунтування.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері публічного управління, лідерства та інституційної стійкості, недостатньо дослідженим залишається питання адаптивного лідерства керівника як чинника забезпечення стійкості та ревіталізації публічних інституцій. Потребують подальшого обґрунтування механізми формування адаптивних лідерських компетентностей керівників, їхньої здатності ефективно діяти в умовах невизначеності та трансформацій, а також інструменти використання адаптивного лідерства для відновлення, модернізації й розвитку публічних інституцій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування ролі адаптивного лідерства керівника системи публічного управління у забезпеченні стійкості та ревіталізації публічних інституцій, а також визначення ключових напрямів розвитку адаптивних лідерських практик в умовах сучасних трансформацій і невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформація сучасного середовища публічного управління супроводжується ускладненням управлінських процесів, зростанням рівня невизначеності та посиленням впливу кризових і дестабілізаційних чинників на функціонування публічних інституцій. За таких умов забезпечення їхньої інституційної спроможності потребує перегляду усталених підходів до управління та посилення ролі керівника як суб'єкта організаційних і управлінських трансформацій. Особливого значення набуває адаптивне лідерство, яке передбачає здатність керівника своєчасно ідентифікувати зміни управлінського середовища, коригувати моделі прийняття рішень, мобілізувати наявні ресурси та забезпечувати узгодженість дій учасників управлінського процесу. Водночас стійкість публічних інституцій дедалі більше визначається не лише їхньою здатністю протистояти зовнішнім впливам, а й спроможністю до внутрішнього оновлення, структурно-функціональної адаптації та відновлення, що актуалізує проблематику їх ревіталізації під впливом сучасних управлінських викликів.

У цьому контексті взаємозв'язок адаптивного лідерства та стійкості публічних інституцій доцільно розглядати як двосторонній процес, у межах якого лідерські практики визначають здатність інституції адаптуватися до зовнішніх змін, а інституційне середовище, своєю чергою, створює умови для реалізації адаптивного потенціалу керівника. На відміну від традиційного лідерства, орієнтованого переважно на підтримання усталеного порядку, адаптивне лідерство передбачає постійну діагностику змін, перегляд управлінських підходів, мобілізацію персоналу та пошук нових способів забезпечення суспільно значущих результатів. Саме тому його вплив на інституційну стійкість проявляється не стільки у здатності запобігати будь-яким порушенням функціонування, скільки у спроможності публічної інституції зберігати критично важливі функції, оперативно перебудовувати внутрішні процеси та відновлювати свою діяльність після кризових впливів [1].

У структурному вимірі стійкість публічної інституції може бути представлена через декілька взаємопов'язаних компонентів: функціональну, процесну, кадрово-інтелектуальну, комунікаційну та відновлювально-трансформаційну стійкість. Функціональна стійкість характеризує здатність інституції безперервно виконувати визначені законом і суспільством функції навіть за умов кризових впливів. Процесна стійкість передбачає збереження керованості та безперервності ключових управлінських процедур, включаючи прийняття рішень, надання публічних послуг та координацію діяльності структурних підрозділів. Кадрово-інтелектуальна стійкість пов'язана зі збереженням інституційної пам'яті, критичних компетентностей і здатності персоналу накопичувати та передавати управлінський досвід. Комунікаційна стійкість охоплює підтримання довіри громадян, бізнесу, громадських організацій та інших стейкхолдерів шляхом прозорості, послідовної й своєчасної комунікації. Відновлювально-трансформаційна стійкість, своєю чергою, характеризує спроможність інституції не лише відновити попередній рівень функціонування після кризи, а й використати кризовий досвід для вдосконалення власної організаційної моделі.

Показовим прикладом функціональної та процесної стійкості є діяльність органів публічної влади України в умовах повномасштабної війни. Збереження безперервності надання адміністративних і соціальних послуг, функціонування цифрових державних сервісів, організація роботи органів влади в умовах переміщення або зміни режиму роботи продемонстрували значення управлінської гнучкості та здатності керівників оперативно змінювати організаційні процеси. Водночас розвиток цифрових каналів взаємодії держави з громадянами став не лише способом підтримання функціонування публічних інституцій у кризових умовах, а й інструментом їх подальшої модернізації [2].

Іншим прикладом є функціонування органів місцевого самоврядування на територіях, які зазнали значного безпекового та інфраструктурного навантаження. У таких умовах адаптивне лідерство проявляється через перерозподіл ресурсів, оперативну зміну пріоритетів, координацію діяльності з волонтерськими, громадськими та міжнародними організаціями, а також залучення мешканців до вирішення локальних проблем. Такий підхід дозволяє підтримувати базові функції громади навіть за умов суттєвого обмеження ресурсів і водночас формує нові моделі взаємодії між владою та суспільством.

Важливим проявом адаптивного лідерства є також здатність керівника зберігати інституційну пам'ять у процесі трансформацій. Зміна персоналу, організаційної структури або управлінських процедур не повинна призводити до втрати накопичених знань, практик і компетентностей. Тому керівник має забезпечувати документування управлінського досвіду, передачу знань між працівниками, розвиток командної взаємодії та інституціоналізацію успішних практик. У цьому аспекті адаптивне лідерство виступає своєрідним механізмом перетворення індивідуального досвіду подолання криз на колективну спроможність інституції протистояти майбутнім викликам.

Окремий вимір становить довіра стейкхолдерів, оскільки інституційна стійкість не може бути забезпечена виключно внутрішніми організаційними ресурсами. Послідовність управлінських рішень, прозорість комунікації, здатність визнавати проблеми та демонструвати результативність формують сприйняття публічної інституції як надійного суб'єкта управління. Відповідно, адаптивний керівник має виконувати не лише внутрішню організаційно-координаційну функцію, а й функцію формування та підтримання довіри між інституцією та її ключовими стейкхолдерами [3].

Таким чином, адаптивне лідерство можна розглядати як один із ключових управлінських чинників інституційної стійкості, оскільки воно забезпечує поєднання оперативної адаптації, безперервності функціонування, збереження інституційної пам'яті, підтримання довіри та організаційного навчання. Водночас найвищим проявом такої стійкості є перехід від реактивного подолання криз до проактивного оновлення інституції, коли отриманий досвід використовується для зміни управлінських процесів, організаційної культури та моделей взаємодії. Саме на цьому рівні простежується безпосередній перехід від інституційної стійкості до ревіталізації публічних інституцій.

Подальше розкриття ролі адаптивного лідерства потребує конкретизації характеристик керівника, які визначають його здатність забезпечувати функціональну стійкість та трансформаційну спроможність публічної інституції. На відміну від традиційного управлінського підходу, адаптивне лідерство ґрунтується на здатності керівника одночасно враховувати взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх факторів, оперативно реагувати на зміни та формувати довгострокове бачення розвитку інституції. У цьому контексті ключовими характеристиками адаптивного лідера доцільно визначити системне мислення, управління змінами, стратегічну гнучкість, емоційну та комунікативну компетентність, здатність працювати з невизначеністю, делегування повноважень, розвиток командної взаємодії, інноваційність та орієнтацію на суспільний результат.

Системне мислення забезпечує здатність керівника розглядати публічну інституцію як складну систему, елементи якої перебувають у постійній взаємодії з політичним, соціальним, економічним, технологічним та безпековим середовищем. Наприклад, скорочення фінансування певної публічної програми не повинно оцінюватися виключно як фінансова проблема. Адаптивний керівник має врахувати його потенційний вплив на кадрове забезпечення, якість публічних послуг, довіру громадян, взаємодію з іншими інституціями та досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє уникати фрагментарних рішень і передбачати їхні довгострокові наслідки [4].

Управління змінами передбачає здатність керівника ініціювати, організовувати та супроводжувати трансформаційні процеси, мінімізуючи опір персоналу та забезпечуючи поступове прийняття нових управлінських практик. Показовим прикладом є цифровізація адміністративних послуг: запровадження електронного сервісу саме по собі не гарантує результативності, якщо працівники не володіють необхідними цифровими компетентностями, а громадяни не розуміють переваг нового формату взаємодії. Тому керівник має одночасно забезпечити технологічні, кадрові, організаційні та комунікаційні передумови зміни.

Стратегічна гнучкість характеризує здатність зберігати стратегічні орієнтири, одночасно коригуючи способи їх досягнення відповідно до зміни умов. Для публічного управління це особливо важливо в кризових ситуаціях. Наприклад, керівник органу місцевого самоврядування може мати стратегічний пріоритет щодо розвитку громади, однак у разі виникнення безпекової загрози тимчасово переорієнтувати ресурси на підтримання критичної інфраструктури, соціальну допомогу та забезпечення базових послуг. При цьому стратегічна ціль розвитку не скасовується, а реалізується через інші управлінські механізми [5].

Емоційна та комунікативна компетентність набуває особливого значення в умовах криз, коли управлінські рішення часто супроводжуються високим рівнем психологічного напруження, конфліктністю та дефіцитом достовірної інформації. Адаптивний керівник має бути здатним контролювати власні емоційні реакції, розуміти стан персоналу, підтримувати конструктивний діалог та забезпечувати зрозуміле пояснення управлінських рішень. Наприклад, під час реорганізації структурного підрозділу відкриті комунікації щодо причин, етапів та очікуваних наслідків змін можуть суттєво знизити рівень невизначеності серед працівників і сприяти збереженню командної згуртованості.

Здатність працювати з невизначеністю означає готовність приймати рішення за умов неповної інформації, прогнозувати декілька можливих сценаріїв та своєчасно коригувати управлінські дії. У публічному управлінні така характеристика є принциповою, оскільки керівник не завжди має можливість отримати повну інформацію до моменту прийняття рішення. Наприклад, під час кризової ситуації орган влади може діяти за сценарним принципом: визначити базовий, оптимістичний та критичний сценарії, для кожного з яких передбачити відповідний набір управлінських дій та ресурсів.

Делегування повноважень дозволяє підвищити швидкість реагування та зменшити надмірну концентрацію управлінських рішень на рівні керівника. Адаптивне лідерство передбачає не просту передачу завдань підлеглим, а створення умов для самостійного прийняття рішень у межах визначених повноважень і відповідальності. Наприклад, керівник органу влади може делегувати керівникам структурних підрозділів право оперативно коригувати внутрішні процеси відповідно до ситуації, залишаючи за собою стратегічну координацію та контроль ключових результатів [6].

Розвиток командної взаємодії спрямований на формування середовища, у якому управлінські проблеми вирішуються не ізольовано окремим керівником, а на основі колективного використання знань, компетентностей і досвіду. Особливо ефективним це є під час реалізації міжвідомчих або комплексних проєктів. Наприклад, реалізація програми відновлення громади потребує координації представників органів влади, комунальних підприємств, бізнесу, громадських організацій та мешканців. У такій ситуації керівник виступає не лише розпорядником ресурсів, а координатором взаємодії між різними групами.

Інноваційність проявляється у готовності керівника шукати та впроваджувати нові способи вирішення публічних проблем. Йдеться не лише про використання цифрових технологій, а й про нові організаційні моделі, механізми участі громадян, способи надання послуг та управління ресурсами. Прикладом може бути використання аналітичних цифрових платформ для моніторингу стану публічних послуг або застосування даних для визначення пріоритетів бюджетування. У такому випадку інновація стає інструментом підвищення не технологічності, а саме управлінської спроможності інституції [7].

Нарешті, орієнтація на суспільний результат визначає кінцеву спрямованість адаптивного лідерства. Результативність керівника публічної інституції не може оцінюватися лише через виконання адміністративних процедур чи внутрішніх показників діяльності. Вона має визначатися тим, наскільки управлінські рішення сприяють задоволенню суспільних потреб, забезпеченню доступності та якості публічних послуг, підвищенню довіри громадян і зміцненню інституційної спроможності. Саме ця характеристика відрізняє адаптивне лідерство у публічному секторі від суто корпоративних моделей управлінського лідерства, оскільки його кінцевим критерієм є створення суспільної цінності.

Узагальнення наведених характеристик дозволяє представити адаптивного лідера як керівника, який поєднує аналітичну здатність розуміти складні системні взаємозв'язки, управлінську спроможність трансформувати процеси, психологічну готовність працювати в умовах невизначеності, комунікативну здатність консолідувати стейкхолдерів та інноваційну орієнтацію на пошук нових рішень. Водночас їхня сукупна реалізація створює передумови не лише для оперативного реагування на кризові ситуації, а й для накопичення інституційного потенціалу, необхідного для подальшого відновлення та ревіталізації публічних інституцій.

Важливою умовою інституційної стійкості та ревіталізації публічних інституцій є формування організаційної культури, здатної забезпечувати адаптацію до змін, накопичення управлінського досвіду та постійне вдосконалення внутрішніх процесів. У цьому контексті керівник виступає ключовим суб'єктом формування відповідних цінностей, норм і моделей поведінки, оскільки саме його управлінські практики визначають характер взаємодії персоналу, ставлення до змін, рівень довіри та готовність до інновацій.

Адаптивна організаційна культура ґрунтується на взаємопов'язаних принципах відкритості до змін, організаційного навчання, взаємної відповідальності, довіри, командної взаємодії та постійного вдосконалення. Її формування передбачає перехід від переважно ієрархічної моделі управління, орієнтованої на контроль і дотримання усталених процедур, до моделі, у якій працівники залучаються до вирішення проблем, генерування управлінських рішень та реалізації трансформацій [8].

Особливе значення має здатність керівника перетворювати кризовий і управлінський досвід на інституційне знання. Зокрема, аналіз результатів реалізованих рішень, поширення успішних практик, професійне навчання та міжпідроздільний обмін знаннями сприяють збереженню інституційної пам'яті та підвищенню адаптивного потенціалу організації. Водночас делегування повноважень, розвиток командної взаємодії та підтримка ініціативності створюють умови для децентралізації прийняття рішень і швидшого реагування на зміни. Важливим інструментом формування такої культури є послідовна комунікація керівника. Прозоре пояснення причин управлінських змін, залучення персоналу до їх обговорення та наявність зворотного зв'язку знижують організаційний опір і сприяють формуванню довіри. Наприклад, під час реорганізації публічної установи залучення працівників до визначення нових функцій та процедур дозволяє не лише зменшити опір змінам, а й використати професійний досвід персоналу для оптимізації майбутньої організаційної моделі, адже роль керівника полягає не лише в управлінні окремими трансформаційними процесами, а у формуванні внутрішнього середовища, у якому адаптивність, навчання, відповідальність та інноваційність стають усталеними характеристиками функціонування публічної інституції (табл. 1).

Таблиця 1

Роль керівника у формуванні адаптивної організаційної культури

Компонент культури	Управлінська роль керівника	Інституційний ефект
Відкритість до змін	Ініціювання та обґрунтування трансформацій	Зниження опору та підвищення адаптивності
Організаційне навчання	Аналіз досвіду, розвиток компетентностей, обмін знаннями	Збереження інституційної пам'яті
Взаємна відповідальність	Делегування повноважень і чітке визначення відповідальності	Підвищення самостійності персоналу
Довіра	Прозора комунікація та послідовність управлінських рішень	Зміцнення внутрішньої та зовнішньої довіри
Командна взаємодія	Координація горизонтальної співпраці	Консолідація компетентностей і ресурсів
Ініціативність та інноваційність	Підтримка нових ідей та експериментальних рішень	Підвищення інноваційного потенціалу
Постійне вдосконалення	Регулярний перегляд і оптимізація управлінських процесів	Підвищення ефективності та якості публічних послуг

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

Отже, керівник є центральним агентом інституціоналізації адаптивної організаційної культури. Її сформованість забезпечує перехід від ситуативного реагування на виклики до системної здатності публічної

інституції навчатися, адаптуватися та оновлюватися. У результаті організаційна культура стає внутрішнім механізмом, що поєднує адаптивне лідерство зі стійкістю та створює необхідні передумови для ревіталізації публічних інституцій через їх організаційне, кадрове та управлінське оновлення.

Узагальнення теоретичних положень та практичних аспектів адаптивного лідерства дає підстави виокремити основні напрями його реалізації в системі публічного управління. Їх доцільно розглядати як взаємопов'язану систему управлінських заходів, спрямованих на підвищення адаптивності керівників, організаційної спроможності публічних інституцій, якості управлінських рішень та їх здатності до стійкого функціонування і трансформації [10]:

1. Розвиток управлінської та лідерської спроможності керівників. Передбачає формування компетентностей системного мислення, стратегічного бачення, управління змінами, кризового менеджменту, комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності. Керівник має переходити від ролі адміністратора до ролі лідера змін, здатного мобілізувати персонал і забезпечувати інституційну адаптацію.

2. Формування адаптивної організаційної культури. Орієнтоване на утвердження цінностей відкритості до змін, довіри, взаємної відповідальності, професійного навчання, ініціативності та постійного вдосконалення. Така культура забезпечує інституціоналізацію адаптивної поведінки та зменшує залежність стійкості інституції від одноосібних рішень керівника.

3. Посилення горизонтальної та міжінституційної взаємодії. Передбачає розвиток мережових форм координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та іншими стейкхолдерами. Це дозволяє об'єднувати ресурси, компетентності й інформацію для вирішення комплексних публічних проблем.

4. Цифровізація та технологічна модернізація управлінських процесів. Охоплює впровадження цифрових платформ, аналітичних інструментів, автоматизації, технологій роботи з даними та інших цифрових рішень. Їх використання має бути спрямоване не лише на технологічне оновлення, а на підвищення оперативності, прозорості та доказовості управлінських рішень.

5. Розвиток кадрового та компетентнісного потенціалу. Передбачає безперервне професійне навчання, розвиток цифрових, аналітичних, комунікативних і лідерських компетентностей державних службовців та інших працівників публічних інституцій. Високий рівень компетентностей персоналу формує внутрішню спроможність інституції адаптуватися без надмірної залежності від зовнішніх ресурсів.

6. Інституціоналізація управління змінами та кризового реагування. Передбачає створення формалізованих механізмів прогнозування ризиків, сценарного планування, раннього виявлення загроз, оперативного реагування та відновлення після криз. Важливою складовою є перетворення отриманого кризового досвіду на організаційні знання та оновлені управлінські практики.

7. Інноваційна трансформація процесу прийняття управлінських рішень. Орієнтована на використання доказового, сценарного, проєктного та експериментального підходів, а також сучасних аналітичних технологій. Застосування інновацій має забезпечувати не технологізацію управління як самоціль, а пошук більш ефективних способів створення суспільної цінності.

8. Орієнтація управління на суспільну результативність і стейкхолдерну взаємодію. Передбачає зміщення акценту з формального виконання адміністративних процедур на досягнення конкретних суспільно значущих результатів. Врахування потреб громадян, зворотного зв'язку та інтересів ключових стейкхолдерів сприяє підвищенню легітимності, довіри та стійкості публічних інституцій.

У сукупності зазначені напрями формують комплексну модель реалізації адаптивного лідерства, у якій розвиток особистісно-професійного потенціалу керівника поєднується з трансформацією організаційної культури, цифровою та інноваційною модернізацією, розвитком кадрового потенціалу, міжінституційною взаємодією і вдосконаленням механізмів реагування на кризові ситуації. Їх системна реалізація дозволяє перейти від реактивного управління до проактивної адаптації, за якої публічна інституція не лише зберігає функціональну спроможність під впливом зовнішніх викликів, а й використовує зміни як ресурс для організаційного оновлення та ревіталізації.

Таким чином, стійкість та ревіталізація публічних інституцій доцільно розглядати як результат не ізольованого впливу окремих управлінських чинників, а їх системної взаємодії. Визначальне значення у цьому процесі має поєднання лідерської адаптивності керівника, інституційної спроможності організації та орієнтації на постійне оновлення, оскільки саме така комбінація забезпечує узгодження управлінської поведінки, організаційних ресурсів і трансформаційних процесів. У сучасному публічному управлінні стійкість не може ототожнюватися виключно зі збереженням усталеного стану інституції. Вона передбачає здатність поглинати зовнішні впливи, підтримувати критично важливі функції, відновлювати втрачену спроможність і водночас змінювати внутрішні механізми функціонування відповідно до нових умов. Саме таке розуміння стійкості – як поєднання підтримання, відновлення та адаптації – простежується і в сучасних дослідженнях публічної адміністрації (рис. 1).

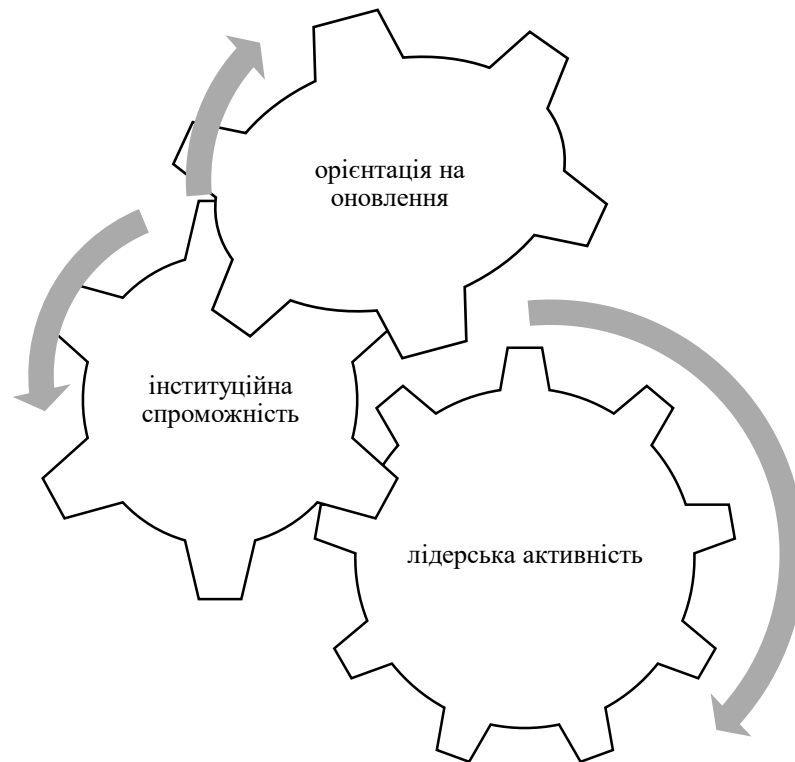


Рис. 1. Механізм функціонування адаптивного лідерства

Джерело: сформовано автором на основі даних [11]

Доцільно проаналізувати кожен із складових більш детально:

- лідерська адаптивність, яка визначає здатність керівника своєчасно розпізнавати зміни, інтерпретувати складні проблеми, переглядати усталені управлінські припущення та мобілізувати персонал до колективного пошуку нових рішень. У цьому аспекті керівник виконує роль своєрідного «моста» між зовнішніми викликами та внутрішньою трансформацією інституції. Адаптивне лідерство не передбачає відмови від стабільності; навпаки, його завданням є визначення того, що в інституції має бути збережено, а що – змінено відповідно до нових умов. Такий підхід особливо важливий для публічного сектору, де надмірна орієнтація на стабільність може породжувати бюрократичну інерцію, а надмірна орієнтація на зміни – втрату керованості та інституційної пам'яті;

- інституційна спроможність, яка перетворює лідерські імпульси до змін на реальні управлінські результати. Навіть найбільш адаптивний керівник не здатний забезпечити стійкість інституції за відсутності належних кадрових, організаційних, інформаційних, технологічних і координаційних ресурсів. Тому адаптивність керівника повинна бути підкріплена здатністю організації швидко перерозподіляти ресурси, делегувати повноваження, координувати діяльність різних підрозділів і партнерів, підтримувати безперервність критичних процесів та приймати рішення на основі доступних даних. OECD, зокрема, пов'язує стійкість публічної адміністрації з розвитком координації, кризового менеджменту, мережевої взаємодії та лідерських спроможностей;

- орієнтація на постійне оновлення, яка не дозволяє інституційній стійкості перетворитися на просте відтворення існуючого стану. Стійка інституція має не лише відновлювати функціональність після кризового впливу, а й аналізувати отриманий досвід, виявляти структурні недоліки та змінювати відповідні процедури, компетентності, технології й моделі взаємодії. У цьому сенсі криза стає не лише загрозою, а й джерелом організаційного навчання. OECD також наголошує на тому, що навчання, інновації та адаптивність є ключовими активами публічних інституцій у середовищі множинних криз, тоді як здатність системно інтегрувати отримані уроки у подальшу діяльність є необхідною умовою довгострокової стійкості.

З огляду на це, зазначені компоненти утворюють послідовний управлінський цикл: «розпізнавання змін → адаптивне лідерське реагування → мобілізація інституційної спроможності → реалізація змін → оцінювання результатів → організаційне навчання → інституційне оновлення». Порушення будь-якої ланки знижує загальну стійкість системи. Наприклад, наявність висококваліфікованого персоналу та цифрової інфраструктури без адаптивного керівництва може не забезпечити своєчасної зміни управлінських практик. Водночас сильне лідерство без належної інституційної спроможності може залишатися на рівні окремих управлінських ініціатив, які не закріплюються в організаційній практиці. Аналогічно, відновлення функціонування без подальшого оновлення створює ризик повернення до вразливого стану перед наступним кризовим впливом.

Показовим у цьому контексті є досвід функціонування публічних інституцій України в умовах повномасштабної війни. Збереження роботи органів влади та надання публічних послуг відбувалося одночасно із перебудовою управлінських процесів, розвитком цифрових каналів взаємодії, перерозподілом ресурсів та посиленням координації між різними рівнями управління. OECD у своєму огляді публічного управління України 2026 року відзначає збереження функціонування інституцій, продовження надання публічних послуг та реалізації реформ попри надзвичайний тиск війни. Це демонструє, що інституційна стійкість формується не лише здатністю «встояти», а й спроможністю адаптувати управлінську систему до радикально зміненого середовища [12].

Водночас ревіталізація є наступним, більш високим рівнем такого процесу. Якщо стійкість забезпечує збереження та відновлення функціональної спроможності, то ревіталізація передбачає якісне перетворення інституції на основі набутого досвіду. Відтак її можна представити як результат переходу від реактивної адаптації до проактивної трансформації: інституція не просто пристосовується до зовнішнього середовища, а цілеспрямовано змінює власні структури, процеси, компетентності та механізми взаємодії для підвищення майбутньої спроможності. Саме тому сучасний підхід до стійкості публічного управління дедалі більше пов'язує її з довгостроковою адаптивністю, стратегічним передбаченням, інноваційністю та здатністю до організаційного навчання.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК УДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що забезпечення стійкості публічних інституцій у сучасному управлінському середовищі потребує поєднання здатності до адаптації, належної інституційної спроможності та системного організаційного оновлення. Обґрунтовано, що адаптивне лідерство керівника є системоутворювальним чинником забезпечення стійкості публічних інституцій в умовах невизначеності та динамічних трансформацій. Його ефективність визначається не лише здатністю реагувати на зміни, а й спроможністю мобілізувати інституційні ресурси та забезпечувати їх організаційне закріплення.

Встановлено, що поєднання лідерської адаптивності, інституційної спроможності та безперервного оновлення формує взаємопов'язаний механізм підтримання інституційної стійкості. Адаптивність забезпечує реагування на зміни, інституційна спроможність — їх реалізацію, а постійне оновлення — накопичення адаптивного потенціалу та вдосконалення управлінських практик. Такий взаємозв'язок створює передумови не лише для збереження функціональності, а й для ревіталізації публічних інституцій через їх структурно-функціональне та організаційне оновлення.

Література

1. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8>.
2. Філіппова В. Д., Фролова М. Е. Ситуаційне лідерство в публічному управлінні. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 4 (87). С. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>.
3. Ковальчук М. М. Чинники, які впливають на інституційну спроможність держави: порівняльний аналіз України та США. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 30–33. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-5/22>.
4. Ковальчук М. М. Капацитет системи публічного управління та інституціональна спроможність держави: порівняльний аналіз України та США. *Економіка та суспільство*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-2>.
5. Птахіна О. М. Сучасні підходи до розвитку лідерства на публічній службі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 8 (61). С. 25–30. URL : <https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/view/401>.
6. Крутлов В. В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 10. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.
7. Дорофєєв О. В. Результативне лідерство в публічній сфері: систематизація та огляд основних складників. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. Вип. 2. С. 86–94. URL : <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/53/45>.
8. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
9. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL : <https://bit.ly/3oAMjcy>.

10. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/21362>.
11. Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 6–10. URL : https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/4.pdf
12. Сторожев Р. І. Лідерство в публічно-управлінській діяльності: методологічний аспект. *Право та державне управління*. 2022. № 1, Т. 2. С. 29–35. URL : https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/6.pdf

References

1. Liakh Yu. I. Liderstvo v publichnomu upravlinni: perspektivy rozvytku v Ukraini [Leadership in public administration: prospects for development in Ukraine]. *Universytetski naukovy zapysky*. 2022. № 3 (87). S. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.87.8>.
2. Filippova V. D., Frolova M. E. Sytuatsiine liderstvo v publichnomu upravlinni [Situational leadership in public administration]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2023. № 4 (87). S. 384–389. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.49>.
3. Kovalchuk M. M. Chynnyky, yaki vplyvaiut na instytutsiinu spromozhnist derzhavy: porivnialnyi analiz Ukrainy ta SShA [Factors influencing the institutional capacity of the state: a comparative analysis of Ukraine and the USA]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*. 2024. Т. 19, № 1. S. 30–33. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-5/22>.
4. Kovalchuk M. M. Kapatsitet systemy publichnogo upravlinnia ta instytutsionalna spromozhnist derzhavy: porivnialnyi analiz Ukrainy ta SShA [Capacity of the public administration system and institutional capacity of the state: a comparative analysis of Ukraine and the USA]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-2>.
5. Ptakhina O. M. Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na publichnii sluzhbi [Modern approaches to leadership development in the public service]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. 2025. № 8 (61). S. 25–30. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/view/401>.
6. Kruhlov V. V. Modeli efektyvnoho publichnogo upravlinnia v umovakh voiennoho stanu [Models of effective public administration under martial law]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*. 2024. № 10. S. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.
7. Dorofiev O. V. Rezultatyvne liderstvo v publichnii sferi: systematyzatsiia ta ohliad osnovnykh skladnykh [Effective leadership in the public sphere: systematization and review of the main components]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Seriia «Publichne upravlinnia ta administruvannia»*. 2024. Vyp. 2. S. 86–94. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/53/45>.
8. Surai I. H. Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publichnomu upravlinni (metodolohichniy aspekt) [Features of studying the phenomenon of leadership in public administration (methodological aspect)]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2020. № 3 (5). S. 216–227. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
9. Pidlisna T. V. Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vlady [Modern approaches to leadership development in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2021. № 2. S. 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMfjcy>.
10. Череп О. Г., Калиужна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні [Features of personnel management under martial law in Ukraine]. *Економіка та суспільство*. – 2023. – Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/21362>.
11. Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні [Modern challenges of leadership in public administration]. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 1. С. 6–10. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/4.pdf
12. Storozhev R. I. Liderstvo v publichno-upravlinskii diialnosti: metodolohichniy aspekt [Leadership in public administration: methodological aspect]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2022. № 1, Т. 2. С. 29–35. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_2/6.pdf.