

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

II медичний факультет

Завідувач кафедри громадського здоров'я
та управління охороною здоров'я
_____ В.Г. Нестеренко

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»
Освітньо-професійна програма: «Управління у сфері охорони здоров'я»
Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Виконала:

слухач групи ПУА-24

К.С. Тополюк

Керівник,

д.мед.н., доцент

В.Г. Нестеренко

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА	6
1.1 Розвиток лідерства як предмет публічної політики	6
1.2 Інституціональне та інституційне забезпечення публічної політик щодо розвитку лідерства	10
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА	18
2.1 Методика та організація дослідження лідерського потенціалу молоді в умовах воєнного стану	18
2.2 Оцінка ефективності механізмів публічної політики через призму сформованості лідерських компетентностей студентської молоді як потенційних агентів змін.....	27
2.3 Проблемні аспекти реалізації публічної політики щодо розвитку лідерства	35
РОЗДІЛ 3 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА	42
3.1 Стратегічні пріоритети трансформації публічної політики розвитку лідерства	42
3.2 Удосконалення інституційних та комунікаційних механізмів активізації лідерського потенціалу	49
ВИСНОВКИ	59
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	61
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобальних викликів, воєнного стану та необхідності повоєнної відбудови України система публічного управління функціонує в середовищі підвищеної складності та невизначеності, що об'єктивно зумовлює зростання вимог до якості управлінських рішень, узгодженості дій інституцій та спроможності держави забезпечувати стабільність суспільних процесів. За цих обставин зростає роль людського капіталу та управлінських кадрів як чинника інституційної стійкості й адаптивності публічної влади. Традиційна адміністративна модель управління дедалі більше доповнюється підходами, у центрі яких перебувають професійні, ціннісні та лідерські якості управлінців. Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері публічного управління, де управлінські рішення безпосередньо впливають на рівень довіри до держави та ефективність реалізації реформ.

У цьому контексті розвиток лідерства виходить за межі індивідуального професійного вдосконалення та набуває ознак самостійного напрямку публічної політики. Йдеться не лише про підготовку кадрів, а про формування цілісної системи умов, механізмів та інституцій, спрямованих на розвиток управлінського потенціалу та забезпечення довгострокової спроможності публічної влади. Сучасні наукові дослідження засвідчують тісний зв'язок між рівнем сформованості лідерських компетентностей та інституційною спроможністю держави реалізовувати стратегічні завдання і забезпечувати сталість публічної політики. Водночас практика функціонування органів публічної влади свідчить, що розвиток лідерства не є автоматичним наслідком професійної підготовки чи зайняття керівної посади, а потребує системного та цілеспрямованого державного підходу.

Відтак, об'єктивні трансформаційні процеси в українському суспільстві та ускладнення завдань публічного управління зумовлюють необхідність

наукового осмислення та практичного вдосконалення публічної політики у сфері розвитку лідерства, що й визначає актуальність теми даної магістерської роботи.

Мета та завдання дослідження: на основі аналізу діючих в Україні механізмів публічної політики щодо розвитку лідерства обґрунтувати основні напрями їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

– з'ясувати сутність і значення розвитку лідерства як предмета публічної політики;

– дослідити чинні інституційні та інституціональні засади, а також механізми публічної політики щодо розвитку лідерства;

– оцінити результати та ефективність механізмів публічної політики щодо розвитку лідерства через призму сформованості лідерських компетентностей молоді (на прикладі сфери охорони здоров'я);

– виокремити стратегічні пріоритети трансформації публічної політики розвитку лідерства в умовах воєнного стану;

– запропонувати для подальшої реалізації комплекс заходів щодо удосконалення інституційних та комунікаційних механізмів активізації лідерського потенціалу.

Об'єктом дослідження є розвиток лідерства.

Предметом дослідження є публічна політика щодо розвитку лідерства.

Методи дослідження. абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень і формування висновків щодо сутності лідерства в публічному управлінні; аналізу та синтезу – для характеристики нормативно-правового забезпечення; соціологічний (анкетування) – для оцінки лідерського потенціалу студентської молоді, статистичних порівнянь – для дослідження результативності публічної політики та виявлення диспропорцій у лідерській активності.

Практичне значення результатів дослідження полягає в поглибленні уявлень про застосування механізмів реалізації публічної політики щодо

розвитку лідерства та розробці прикладних рекомендацій для активізації лідерського потенціалу в умовах кризи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

1.1 Розвиток лідерства як предмет публічної політики

В умовах посилення глобальних викликів, запровадження воєнного стану та необхідності повоєнної відбудови України система публічного управління зазнає глибоких трансформацій. Традиційна адміністративна модель державної влади, орієнтована переважно на формальне виконання інструкцій і дотримання регламентів, дедалі виразніше виявляє свою обмежену адаптивність у ситуаціях криз та невизначеності. У цих умовах актуалізується управлінська парадигма, у центрі якої перебуває людський капітал як чинник забезпечення інноваційності та інституційної стійкості. Особливої актуальності ці процеси набувають у сфері публічного управління, де якість управлінських рішень безпосередньо впливає на соціальну стабільність, рівень довіри до держави та ефективність реалізації реформ. У цьому контексті розвиток лідерства виходить за межі індивідуального професійного вдосконалення окремих керівників і набуває статусу самостійного предмета публічної політики.

Розгляд лідерства крізь призму публічної політики передбачає, що держава бере на себе відповідальність за формування цілісної системи умов, механізмів та інституцій, спрямованих на розвиток управлінського потенціалу. Йдеться не лише про підготовку кадрів, а про формування корпусу управлінців і лідерів публічного сектору, здатного забезпечувати ефективне функціонування органів публічної влади в умовах криз, невизначеності та високого суспільного запиту на результативність. У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме лідерські компетентності державних службовців визначають інституційну спроможність держави реалізовувати реформи та забезпечувати сталість публічної політики [1]. Отже, розвиток лідерства

доцільно розглядати як один із ключових чинників підвищення якості державного управління та довгострокової керованості публічних процесів.

Нормативно-правове підґрунтя розвитку лідерства як напряму публічної політики в Україні закладене, насамперед, у Законі України «Про державну службу» [2]. Цей нормативний акт не лише визначає правовий статус державних службовців, а й інституціоналізує компетентнісний підхід до управління персоналом. Зокрема, для посад категорії «А» лідерські компетентності визначаються як обов'язкова умова професійної діяльності, що свідчить про поступовий перехід від формального кадрового адміністрування до моделі управління талантами. Таким чином, лідерство визнається системоутворюючим чинником ефективності державної служби, а його розвиток – складовою державної кадрової політики.

Стратегічні орієнтири розвитку лідерства відображені у «Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки» [3], де формування лідерських спроможностей визначено наскрізним пріоритетом. Реалізація цього пріоритету має забезпечити здатність органів державної влади діяти в середовищі невизначеності та швидких змін. Як зазначають О.І. Васильєва та Н.В. Васильєва, сучасна публічна політика потребує інноваційного типу лідерства, спрямованого не на збереження статус-кво, а на ініціювання та впровадження змін [4]. У цьому контексті розвиток лідерства доцільно розглядати як інструмент підвищення адаптивності публічного управління до динамічних суспільних процесів.

Особливої актуальності розвиток лідерства набуває в умовах воєнного стану та пов'язаних із ним кризових процесів. У сучасному науковому дискурсі дедалі більшого поширення набуває концепція державної стійкості (state resilience), у межах якої лідерство розглядається як ключовий чинник спроможності держави протистояти зовнішнім загрозам, адаптуватися до кризових викликів і забезпечувати відновлення після криз. Як засвідчують класичні дослідження кризового публічного лідерства [5], а також сучасні аналітичні матеріали щодо інституційної спроможності держави в Україні [27],

ефективність публічної влади в умовах нестабільності визначається не лише якістю формальних інститутів, а й наявністю управлінців, здатних ухвалювати рішення у контексті невизначеності та забезпечувати суспільну підтримку трансформаційних процесів. У цьому контексті розвиток лідерства в системі публічного управління слід розглядати як одну з ключових передумов національної стійкості та елемент забезпечення довгострокової керованості держави.

Аналіз сучасних наукових підходів дозволяє розглядати розвиток лідерства як предмет публічної політики не лише як окремий напрям кадрової роботи, а як багатовимірний управлінський феномен, що охоплює сукупність взаємопов'язаних вимірів. Такий підхід дає змогу системно описати зміст публічної політики у сфері розвитку лідерства та виокремити ключові напрями її впливу на формування управлінського корпусу.

У межах такого підходу першим і базовим виміром розвитку лідерства як предмета публічної політики є професійно-компетентнісний. У цьому контексті О.І. Черчатий та Г.П. Трегубенко наголошують на необхідності системної модернізації процесів підвищення кваліфікації державних службовців [6]. Публічна політика у цій сфері має бути спрямована на формування безперервної системи професійного розвитку, що охоплює не лише оновлення фахових знань («hard skills»), але й розвиток управлінських, соціальних та лідерських компетентностей. Таким чином, розвиток лідерських компетентностей у публічному управлінні доцільно розглядати не як окремий елемент кадрової політики, а як системний інструмент підвищення спроможності державних інституцій.

Поряд із професійно-компетентнісним виміром доцільно виокремити ціннісно-мотиваційний вимір розвитку лідерства. М.С. Орлів підкреслює, що лідерський потенціал управлінця визначається не лише рівнем професійної підготовки, а й внутрішньою мотивацією, ціннісними орієнтирами та готовністю брати відповідальність за прийняті рішення [7]. У цьому контексті сучасні міжнародні дослідження акцентують увагу на етичному та сервісному

характері публічного лідерства. Зокрема, М. Van Wart зазначає, що для публічного сектору характерною є модель лідерства, орієнтована на служіння суспільним інтересам та дотримання публічних цінностей [8]. Таким чином, розвиток лідерства у публічному управлінні неможливий без цілеспрямованого формування відповідної системи цінностей та управлінської етики.

Третім важливим виміром розвитку лідерства є комунікативний. Формування ефективного публічного лідерства є неможливим без розвитку культури відкритого діалогу, довіри та прозорості взаємодії між владою і суспільством. Г.О. Дзяна підкреслює, що стратегічні комунікації виступають ключовим інструментом забезпечення довіри громадян до органів публічної влади [9]. Аналогічної позиції дотримується І.В. Шпекторенко, який зазначає, що здатність до діалогу є базовою компетентністю публічного управлінця в демократичному суспільстві [10]. У цьому ж контексті Н.Я. Михаліцька та М.Р. Яцик наголошують на взаємозв'язку між лідерством та організаційними комунікаціями, що формують сприятливий психологічний клімат в установах [11].

Окремий вимір розвитку лідерства пов'язаний із формуванням та підтримкою суспільної довіри до публічної влади. У стратегічних документах Європейської комісії наголошується, що якість лідерства безпосередньо впливає на сприйняття громадянами діяльності органів влади, рівень легітимності управлінських рішень та підтримку реформ [12]. У цьому контексті публічна політика розвитку лідерства виступає не лише інструментом кадрового розвитку, а й важливим механізмом зміцнення довіри до державних інституцій.

Ще одним важливим виміром розвитку лідерства є інституційний контекст публічного управління. Універсальні моделі лідерства не можуть бути механічно перенесені на різні рівні врядування без урахування їхньої організаційної та управлінської специфіки. І.Й. Магновський та А.В. Назарчук доводять, що ефективність лідерства у сфері місцевого самоврядування безпосередньо залежить від відповідності компетентностей керівника

конкретним інституційним умовам [13]. У цьому ж контексті Р. Northouse зазначає, що лідерство як феномен має міждисциплінарний характер і формується під впливом організаційного, соціального та культурного середовища [14].

Узагальнюючи розглянуті теоретичні підходи, Ю.І. Лях визначає лідерство в публічному управлінні як феномен, що за умови цілеспрямованої державної підтримки здатний стати рушійною силою соціально-економічного розвитку України [15]. Отже, розвиток лідерства як предмет публічної політики слід розглядати як комплексну діяльність держави, що ґрунтується на нормах права [2; 3], сучасних наукових підходах та спрямована на формування корпусу управлінців, здатних до інноваційної діяльності [4], ефективної комунікації [9; 10] і служіння суспільству в умовах трансформацій та криз.

1.2 Інституціональне та інституційне забезпечення публічної політики щодо розвитку лідерства

Реалізація публічної політики у сфері розвитку лідерства потребує цілісного забезпечення, яке охоплює як нормативно-правові засади функціонування публічної служби, так і організаційну архітектуру суб'єктів, залучених до формування та розвитку управлінського корпусу. У теорії публічного управління таке забезпечення доцільно аналізувати крізь поєднання інституційного та інституціонального підходів, що дозволяє комплексно оцінити спроможність держави не лише формально визначати вимоги до лідерства, а й забезпечувати їх відтворення в управлінській практиці [16]. У межах цього дослідження інституційне забезпечення трактується як нормативно-процедурна база публічної служби, тоді як інституціональне – як система органів, освітніх установ і практик реалізації політики розвитку лідерства.

Інституційний вимір охоплює сукупність правових норм, принципів і процедур, що визначають рамки діяльності публічних службовців та встановлюють вимоги до їхніх професійних і лідерських компетентностей. Інституціональний вимір, своєю чергою, включає систему органів державної влади, освітніх установ, кадрових інститутів та інших суб'єктів, які безпосередньо реалізують політику розвитку лідерства. Як зазначає Р. Мертон, ефективність соціальних і управлінських систем значною мірою визначається узгодженістю між інституційними нормами та реально функціонуючими організаційними структурами [16]. Таким чином, інституційне забезпечення формує «правила гри» у сфері розвитку лідерства, тоді як інституціональне відображає сукупність акторів і практик, через які ці правила впроваджуються у повсякденну управлінську діяльність.

Актуальність комплексного підходу до аналізу забезпечення розвитку лідерства зумовлена масштабними трансформаціями публічного управління в Україні, пов'язаними з реформою державної служби, децентралізацією та євроінтеграцією [17; 18]. У цих умовах лідерство перестає бути суто індивідуальною характеристикою керівника і набуває рис системної управлінської компетентності, формування якої значною мірою залежить від якості та послідовності державної політики.

Нормативно-правову основу інституційного забезпечення розвитку лідерства в Україні формує, насамперед, Закон України «Про державну службу» [2], який закріплює компетентнісний підхід до управління персоналом та визначає лідерські компетентності як обов'язкові для посад вищого корпусу державної служби. Прийняття цього законодавчого акта започаткувало перехід від формальної моделі кадрового адміністрування до управління людським капіталом, орієнтованого на результативність, професійний розвиток і відповідальність за управлінські рішення.

Водночас розвиток лідерства як управлінської компетентності не може обмежуватися лише державним рівнем, адже значна частина управлінських рішень ухвалюється та реалізується у громадах. Саме тому важливе місце в

системі інституційного забезпечення посідає законодавство у сфері місцевого самоврядування, оскільки, за даними НАДС, переважна частина публічних службовців здійснює професійну діяльність саме на місцевому рівні [19]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [20] та Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [21] визначають правовий статус посадових осіб, встановлюють кваліфікаційні вимоги та створюють нормативні передумови для формування управлінського лідерства в умовах децентралізованого врядування. Це має особливе значення для соціально чутливих сфер, зокрема охорони здоров'я, де значна частина управлінських повноважень реалізується на регіональному та місцевому рівнях.

Поряд із формуванням кадрових і статусних вимог до управлінців важливим напрямом інституційного забезпечення є закріплення процедур належного врядування, які задають стандарти поведінки посадових осіб і ухвалення рішень. Суттєвим кроком у розвитку інституційного забезпечення стало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» [22], який уніфікує порядок ухвалення управлінських рішень та закріплює європейські принципи належного врядування. Для розвитку публічного лідерства цей нормативний акт має принципове значення, оскільки формує стандарти прозорості, підзвітності та правової визначеності управлінських дій. За таких умов керівник у публічному управлінні виступає не лише носієм владних повноважень, а й гарантом дотримання процедурної справедливості та прав громадян.

Оскільки лідерські компетентності не є статичними і потребують системного оновлення, окрему роль у системі інституційного забезпечення відіграє нормативне регулювання професійного розвитку державних службовців. Постанова Кабінету Міністрів України № 106 [23] закріплює систему безперервного професійного навчання, у межах якої розвиток лідерських компетентностей визначено одним із пріоритетних напрямів. Як зазначає О.Є. Луценко, правове закріплення обов'язковості професійного розвитку трансформувало підхід до підвищення кваліфікації державних

службовців з епізодичного в системний, що є необхідною передумовою формування стійкого управлінського лідерства [24]. Додатково ці вимоги підтримуються інструментами оцінювання результатів службової діяльності та конкурсного добору, які дозволяють поєднувати вимоги до компетентностей із практиками відбору й оцінювання [44; 45].

Водночас нормативно-правові рамки самі по собі не забезпечують автоматичного формування лідерства, оскільки їх реалізація залежить від діяльності суб'єктів, відповідальних за кадрову політику та розвиток управлінського потенціалу. Інституціональне забезпечення розвитку лідерства реалізується через діяльність спеціалізованих органів публічної влади та освітніх інституцій. Центральне місце у цій системі займає Національне агентство України з питань державної служби, яке відповідно до Положення [25] здійснює формування та реалізацію державної кадрової політики, розробляє професійні стандарти та координує діяльність служб управління персоналом [31]. НАДС виконує роль ключового інституційного актора у сфері розвитку лідерства, поєднуючи нормативні, організаційні та аналітичні функції.

Важливу роль у цій архітектурі відіграють освітні інституції, які забезпечують професійну підготовку та підвищення кваліфікації управлінців. Зокрема, діяльність Вищої школи публічного управління, створеної на базі Української школи урядування [26], спрямована на розвиток стратегічного мислення та лідерських компетентностей управлінців, а також на впровадження сучасних освітніх підходів, зокрема інтерактивного навчання, кейс-методів і проєктної роботи. Дані аналітичних звітів НАДС свідчать про зростання попиту на програми з лідерства, стратегічного управління та кризового менеджменту [19; 32], що підтверджує актуальність діяльності таких інституцій. Як зазначають дослідники публічного лідерства, саме освітні та професійні інституції виступають ключовими агентами трансформації управлінської культури [7; 14].

З огляду на те, що формування лідерських практик відбувається не лише через кадрові процедури та навчання, а й через ширший контекст

функціонування держави, розвиток лідерства доцільно розглядати як складову інституційної спроможності. У національній доповіді «Інституційна (не)спроможність держави в Україні» підкреслюється, що якість управлінських еліт і лідерських практик значною мірою визначає ефективність реалізації державної політики в кризових та перехідних умовах [27]. Водночас інституціональна теорія акцентує, що інститути формують не лише правила, а й стійкі моделі поведінки та очікування учасників управління [16]. Відтак розвиток лідерства доцільно трактувати як результат взаємодії нормативних обмежень, організаційних структур і соціокультурного середовища публічної служби.

Окреме значення для розвитку інституційного середовища має стратегічний контур реформ, у межах якого визначаються довгострокові орієнтири трансформації управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки акцентує увагу на необхідності формування управлінців нового типу, здатних діяти в умовах невизначеності, криз та багаторівневого врядування, а також розглядає розвиток лідерських якостей як передумову підвищення спроможності органів влади та забезпечення сталості реформ [3]. Додатковим нормативним і концептуальним підґрунтям виступає Дорожня карта з реформи державного управління в контексті євроінтеграційних переговорів [17], яка передбачає адаптацію української системи публічного управління до стандартів Європейського Союзу. Водночас європейські підходи до публічного лідерства ґрунтуються на принципах підзвітності, етичності, сервісної орієнтації та стратегічного мислення, що вимагає відповідного інституційного забезпечення на національному рівні [12].

Поряд із реформами державної служби важливе значення для довгострокового відтворення управлінського лідерства має політика формування кадрового резерву та соціалізації майбутніх управлінців. Важливим компонентом інституційного середовища розвитку лідерства є державна молодіжна політика, яка створює передумови для формування

майбутніх лідерів. Закон України «Про молодіжну політику» [28] та Концепція державної цільової програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» [29] орієнтовані на розвиток громадянської активності, управлінських навичок і соціальної відповідальності молоді. У наукових дослідженнях підкреслюється, що залучення молоді до публічного управління сприяє оновленню управлінських практик та формуванню нової культури лідерства [30].

Водночас інституціональне забезпечення розвитку лідерства не обмежується виключно державними структурами. Значну роль відіграють інститути громадянського суспільства, волонтерські організації та професійні об'єднання, які формують альтернативні простори для набуття лідерського досвіду, особливо актуального в умовах воєнного стану [33; 41; 42]. Поєднання формальних інституцій держави та неформальних практик громадської активності дозволяє формувати адаптивні моделі лідерства, що відповідають потребам кризового реагування та післякризового відновлення [30; 34]. Такий підхід узгоджується з концепцією «розподіленого лідерства», яка передбачає залучення широкого кола акторів до процесів управління [8; 35].

Динаміка інституціонального забезпечення розвитку лідерства проявляється також у зміні умов здійснення публічної влади, зокрема через децентралізацію та цифрову трансформацію. Реформа місцевого самоврядування, започаткована з 2014 року, суттєво змінила архітектуру публічного управління, передавши значну частину повноважень та ресурсів органам місцевого самоврядування [18; 36]. У таких умовах роль керівника громади трансформується від адміністратора до лідера змін, здатного мобілізувати людський та соціальний капітал території. Наукові дослідження підтверджують, що децентралізація підвищує відповідальність управлінців перед громадою та стимулює горизонтальні форми взаємодії [13; 37].

Окремої уваги заслуговує цифровий вимір трансформації інституціонального середовища розвитку лідерства. Процеси цифровізації публічного управління змінюють вимоги до керівників, актуалізуючи потребу в цифровій грамотності, стратегічному мисленні та готовності до інновацій [38].

Дуброва та Бондарчук підкреслюють, що цифрове лідерство полягає не лише у впровадженні технологій, але й у здатності управлінця формувати нову культуру роботи з даними, сервісної орієнтації та міжсекторальної взаємодії [38].

Суттєвим чинником трансформації інституціонального забезпечення розвитку лідерства стали кризові виклики, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. Як засвідчують міжнародні та національні аналітичні звіти, ефективність реагування на кризу значною мірою залежала від якості управлінських рішень та лідерських компетентностей керівників [39; 34]. У таких умовах актуалізується концепція кризового лідерства, що передбачає здатність діяти в умовах невизначеності, швидко ухвалювати рішення та забезпечувати довіру суспільства. Водночас науковці наголошують, що кризове лідерство має інституційне підґрунтя у вигляді спеціальних правових режимів та процедур, однак його реальна ефективність визначається інституціональними факторами – особистими якостями керівників, рівнем міжорганізаційної координації та організаційною культурою [40; 16]. У цьому сенсі розвиток лідерства набуває значення не лише елемента кадрової політики, а складової національної стійкості та безпеки [27].

Особливої актуальності в умовах війни набуває питання формування лідерського потенціалу в гуманітарній та соціальній сферах. Досвід волонтерських рухів, громадських ініціатив та молодіжних організацій свідчить про значний потенціал неформального лідерства, яке доповнює формальні інститути держави [30; 41; 42]. Інституціоналізація цього досвіду через державні програми, партнерські механізми та освітні ініціативи створює можливості інтеграції громадянського лідерства у систему публічного управління. У цьому контексті важливо відзначити роль освітніх та наукових установ у формуванні інституціонального середовища розвитку лідерства. Концепції сервіс-навчання та практикоорієнтованої освіти, які впроваджуються у вищій школі, сприяють поєднанню теоретичної підготовки з реальними управлінськими викликами [43].

Інституційна підтримка розвитку лідерства реалізується також через механізми оцінювання та професійного розвитку. Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності [44] у поєднанні з методичними рекомендаціями НАДС [31] формує основу для системного аналізу управлінської ефективності. Водночас сучасні наукові підходи акцентують необхідність переходу від формального оцінювання до комплексної діагностики лідерського потенціалу, що враховує як професійні, так і поведінкові компетентності [7; 14].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в Україні сформовано розгалужену систему інституційного та інституціонального забезпечення розвитку лідерства, яка охоплює нормативно-правову базу, стратегічні документи та мережу суб'єктів реалізації кадрової політики й професійного розвитку. Закони України про державну службу, місцеве самоврядування, адміністративну процедуру та молодіжну політику, а також урядові постанови щодо професійного навчання, конкурсного відбору та оцінювання діяльності службовців створюють формальні передумови для впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом [2; 23; 20; 21; 22; 45; 44]. Водночас інституціональна складова публічної політики розвитку лідерства характеризується варіативністю залежно від рівня управління, ресурсної спроможності органів влади та управлінської культури, а її результативність залежить від узгодженості між формальними правилами та реальною управлінською практикою [7; 32; 40]. Це створює підстави для подальшого аналізу механізмів і інструментів реалізації публічної політики щодо розвитку лідерства, що й обумовлює логічний перехід до наступного розділу магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

2.1 Методика та організація дослідження лідерського потенціалу молоді в умовах воєнного стану

Забезпечення ефективності публічної політики щодо розвитку лідерства як складової державної кадрової та молодіжної політики потребує не лише нормативно-інституційного оформлення відповідних заходів, а й створення системи постійного моніторингу та оцінювання їх ефективності. Такий підхід відповідає пріоритетам Стратегії реформування державного управління України [3] та сучасним вимогам evidence-based policy (політики, що ґрунтується на емпіричних доказах), згідно з якими управлінські рішення мають спиратися на емпірично підтвержені дані. У цьому контексті розвиток лідерства не може оцінюватися виключно на рівні декларацій чи формальних індикаторів виконання програм, а потребує аналізу реальних змін у поведінкових моделях цільових груп.

Прийняття стратегічних рішень у сфері розвитку лідерства вимагає наявності надійної доказової бази, яка дозволяє не лише фіксувати наявний стан сформованості компетентностей, а й відстежувати їх динаміку під впливом управлінських та освітніх інтервенцій. Саме тому емпірична діагностика розглядається у цій роботі як інструмент верифікації дієвості механізмів публічної політики. За відсутності систематичного збору та аналізу даних будь-які ініціативи у сфері розвитку лідерства ризикують залишатися переважно декларативними та слабо пов'язаними з реальною управлінською практикою.

Методологічну основу даного дослідження становлять теоретичні положення, викладені у Розділі 1, відповідно до яких розвиток лідерства розглядається як об'єкт публічної політики та складова інституційної спроможності держави. У цьому контексті емпіричне дослідження не зводиться

до ізольованого соціологічного опитування, а інтегрується у загальну логіку аналізу механізмів реалізації публічної політики щодо формування та відтворення управлінського потенціалу. Такий підхід дозволяє співвіднести концептуальні моделі публічного лідерства з реальними поведінковими практиками, що формуються у молодіжному середовищі в умовах воєнного стану.

З метою емпіричного аналізу стану розвитку лідерства, що визначено об'єктом даної роботи, як цільову групу дослідження обрано студентську молодь сфери охорони здоров'я. У межах емпіричного дизайну генеральну сукупність становлять студенти, залучені до діяльності органів студентського самоврядування Харківського національного медичного університету (ХНМУ). Отримані дані характеризують цільову групу студентського активу ХНМУ та слугують емпіричною основою для аналізу того, як у кризових умовах проявляються й формуються лідерські компетентності молоді. Це дозволяє використовувати результати для обґрунтування управлінських висновків і рекомендацій у площині публічної політики розвитку лідерства. Такий підхід є методично виправданим, оскільки дослідження фокусується на групі підвищеної соціальної активності, де лідерські прояви є більш імовірними та доступними для вимірювання. Обрана цільова група є концептуально обґрунтованою для завдань дослідження, оскільки поєднує професійний контекст високої відповідальності та практики організаційної взаємодії в умовах воєнного стану, що узгоджується із засадами Закону України «Про молодіжну політику» щодо участі молоді у суспільному житті [28]. Відтак, метою даного підрозділу є наукове обґрунтування методологічного інструментарію, який дозволяє здійснити об'єктивну оцінку лідерського потенціалу в умовах воєнного стану.

Додатковим аргументом на користь вибору студентської молоді медичної сфери як об'єкта емпіричного дослідження є специфіка професійної соціалізації майбутніх лікарів, яка передбачає раннє формування відповідальності за прийняття рішень, здатність діяти в умовах дефіциту часу та ресурсів, а також

готовність працювати в ситуаціях підвищеного ризику. У період воєнного стану ці характеристики набувають особливої ваги, оскільки медична спільнота безпосередньо залучена до забезпечення національної стійкості та гуманітарної безпеки, що актуалізує потребу у розвитку лідерських якостей саме в цій соціальній групі.

У сучасній науці публічного адміністрування та організаційної психології питання вимірювання лідерства залишається дискусійним. Системний аналіз фахової літератури дозволяє класифікувати існуючі методики за трьома основними методологічними кластерами. Першим є особистісний підхід (Trait Approach), що ґрунтується на постулатах «Теорії великих людей» (Р. Стогділл, Г. Олпорт) і визначає лідерство як сукупність стабільних характеристик індивіда [46]. У контексті завдань публічної політики цей підхід має обмежену прикладну придатність у межах управлінських впливів, оскільки фіксує відносно стабільні характеристики і менш чутливий до змін, зумовлених освітніми та організаційними заходами. Як зазначає П. Нортхаус (2025), особистісні тести фіксують статичний портрет, проте не дозволяють прогнозувати динаміку ефективності в умовах змін, оскільки вроджені психотипи важко піддаються корекції засобами освіти [14].

Другим поширеним напрямом є компетентнісний підхід (Competency-Based Approach), фундаментально обґрунтований у праці Р. Бояціса, який розглядає лідерство як набір компетенцій, що піддаються розвитку [47]. Проте в умовах воєнного стану та роботи зі студентськими колективами імплементація цього підходу (зокрема методу «360 градусів») має обмеження. Як зазначає С. Марова (2024), високий рівень стресу в групах часто унеможлиблює об'єктивність взаємного оцінювання, а неможливість забезпечення повної конфіденційності створює етичні ризики [34].

Найбільш релевантним для цілей дослідження визначено поведінковий підхід (Behavioral Approach). Фундатором цього напрямку є Дж. М. Бернс, який обґрунтував дихотомію «транзакційного» та «трансформаційного» лідерства [35]. На основі цієї теорії вченими Б. Бассом та Б. Аволіо було розроблено

концептуальну модель «повного спектру лідерства» (Full Range Leadership Model), яка детально описана у їхній фундаментальній праці, присвяченій організаційній ефективності [48]. Саме ця теоретична рамка дозволяє виміряти лідерство як динамічний процес.

Водночас, в умовах повномасштабного вторгнення, застосування теоретичних моделей потребує врахування контекстуальних змін. У даній роботі заплановано проаналізувати, яким чином лідерська поведінка трансформується під впливом кризових чинників. Відтак, акцент дослідження зосереджено на аналізі наявного стану лідерських компетентностей та вивченні адаптаційних механізмів молоді. Отримані емпіричні дані необхідні для комплексного аналізу реальної ситуації у студентському середовищі та розуміння специфіки прояву лідерства в умовах невизначеності.

Для реалізації цих завдань та проведення емпіричного дослідження було обрано методику Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X), яка є офіційним інструментом вимірювання зазначеної вище моделі. Валідність та надійність шкал цього опитувальника підтверджена за даними офіційного керівництва (Manual) розробників. Зокрема, у керівництві наведено дані, згідно з якими для більшості шкал α Кронбаха перевищує порогове значення 0,70, що свідчить про високу надійність інструментарію. Крім того, конструктивна валідність моделі була верифікована за допомогою конфірматорного факторного аналізу (CFA) на широкій вибірці, що підтвердило чітку факторну структуру методики та незалежність вимірюваних стилів лідерства [49].

З урахуванням використання україномовної адаптації методики у межах дослідження передбачено перевірку внутрішньої узгодженості шкал на емпіричному масиві отриманих даних шляхом розрахунку коефіцієнта α Кронбаха для основних шкал опитувальника з використанням стандартних процедур статистичного аналізу надійності. Результати оцінювання надійності інструментарію на даній вибірці буде подано та проінтерпретовано у підрозділі 2.2.

Обрання методика MLQ Form 5X як основного інструменту дослідження також зумовлене її широким використанням у міжнародних дослідженнях публічного сектору та підтвердженою можливістю адаптації до різних соціокультурних контекстів. Як зазначається у сучасних методологічних оглядах, саме ця методика дозволяє здійснювати порівняльний аналіз лідерських стилів у стабільних та кризових умовах, що є принципово важливим для досліджень, проведених у період воєнного стану.

Однак для цілей дослідження було розроблено авторську україномовну адаптацію, що базується на оригінальній структурі, але враховує культурний контекст та специфіку воєнного часу (Додаток А). Процедура адаптації включала послідовний переклад пунктів опитувальника з англійської мови з подальшою експертною вичиткою для забезпечення смислової еквівалентності формулювань і термінологічної коректності у контексті українського освітнього середовища. У процесі вичитки особливу увагу приділено уніфікації термінів, пов'язаних із лідерськими стилями та поведінковими індикаторами. Для підвищення зрозумілості тверджень та мінімізації неоднозначних інтерпретацій було здійснено експертну вичитку формулювань для забезпечення смислової еквівалентності та термінологічної узгодженості в контексті українського освітнього середовища. Для мінімізації неоднозначних інтерпретацій інструкцій і тверджень проведено попередню апробацію інструментарію у форматі пробного заповнення та логіко-семантичної перевірки формулювань; за її результатами уточнено окремі мовні конструкції без зміни концептуальної структури шкал. Остаточна версія анкети подана у Додатку А.

Структура діагностичного інструментарію включає два блоки. Перший – це блок діагностики стилів лідерства (45 питань), сформований на основі індикаторів, визначених у мануалі Б. Аволіо та Б. Басса [49]. Другий – це спеціальний блок «Адаптивне лідерство в умовах кризи». Його розробка зумовлена необхідністю оцінити специфічні прояви лідерства під час війни: резильєнтність, громадянську мобілізацію та волонтерську активність.

Актуальність цих показників підтверджується даними масштабного дослідження «Вплив війни на молодь в Україні» (2024), яке фіксує суттєву трансформацію цінностей молоді, зростання запиту на психологічну стійкість та зміну форматів соціальної активності під час воєнного стану [30].

Емпіричне дослідження проведено серед представників органів студентського самоврядування Харківського національного медичного університету (ХНМУ). Вибіркова сукупність сформована з числа проактивної молоді, залученої до розробки та реалізації соціально значущих ініціатив, що створює практичне середовище для апробації управлінських навичок і прояву лідерського потенціалу. Участь у структурі самоврядування виступає для респондентів організаційним майданчиком, де лідерські компетентності формуються у взаємодії, координації та проектному управлінні. З огляду на високу сприйнятливість цієї групи до нових практик та здатність до адаптації в умовах невизначеності, її можна розглядати як релевантну цільову групу для аналізу лідерських практик, значущих для подальшої професійної та управлінської діяльності. У цьому сенсі діяльність студентського самоврядування співвідноситься із сучасними підходами до інноваційного лідерства в публічному управлінні [4].

Практичним підтвердженням цього є проактивна позиція органів студентського самоврядування університету в умовах воєнного стану. Зокрема, йдеться про систематичну роботу волонтерського корпусу, організацію донорських акцій «Здай кров – врятуй життя», проведення тренінгів з тактичної медицини та ініціювання благодійних зборів на підтримку ЗСУ [50]. Ці заходи свідчать про наявність окремих елементів організаційної саморегуляції та координації дій у кризових умовах, що може розглядатися як поведінкові прояви адаптивного (кризового) лідерства.

Польовий етап дослідження реалізовано у червні–серпні 2025 року. Збір даних здійснювався дистанційно за допомогою електронних анкет (Google Forms), що гарантують анонімність респондентів та конфіденційність отриманої інформації. Опитування проводилося на засадах добровільності, що

забезпечило використання даних виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей. Перед початком опитування респондентам було надано інформацію про мету дослідження, умови участі та порядок обробки даних; продовження заповнення анкети розглядалося як інформована згода. З метою підвищення якості даних анкета була налаштована з обов'язковими відповідями на ключові пункти та валідацією введених даних (перевірка формату та пропусків), що мінімізувало частку неповних анкет. Первинна обробка масиву включала перевірку коректності заповнення та вилучення технічних дублювань відповідей (за наявності), після чого дані були підготовлені для статистичної інтерпретації у підрозділі 2.2. Результати перевірки внутрішньої узгодженості шкал подано у Додатку Б (Таблиця Б.1).

Загальний обсяг вибіркової сукупності склав 192 респонденти. Вибірку сформовано як цільову (за критерієм залученості до студентського самоврядування) із квотуванням за курсами навчання, що забезпечило структурну відповідність вибірки визначеній генеральній сукупності активу/учасників студентського самоврядування ХНМУ (рис. 2.1).

Такий розподіл респондентів є методологічно виправданим, оскільки корелює з етапами соціалізації студентської молоді, визначеними у сучасних навчальних виданнях із соціології [51]. Отримані результати інтерпретуються як валідні для аналізу закономірностей прояву та формування лідерських компетентностей у межах досліджуваної цільової групи та можуть використовуватися для формування управлінських висновків у площині публічної політики розвитку лідерства.

Зокрема, домінування у вибірці студентів середніх курсів (3–4 курс – 48%) пояснюється тим, що цей етап характеризується піковими показниками соціальної продуктивності та інтегрованості у студентське середовище. У цей період адаптаційні процеси вже завершено, що дозволяє здобувачам сфокусуватися на активному прояві лідерських якостей та реалізації власного потенціалу через конкретні практичні дії.

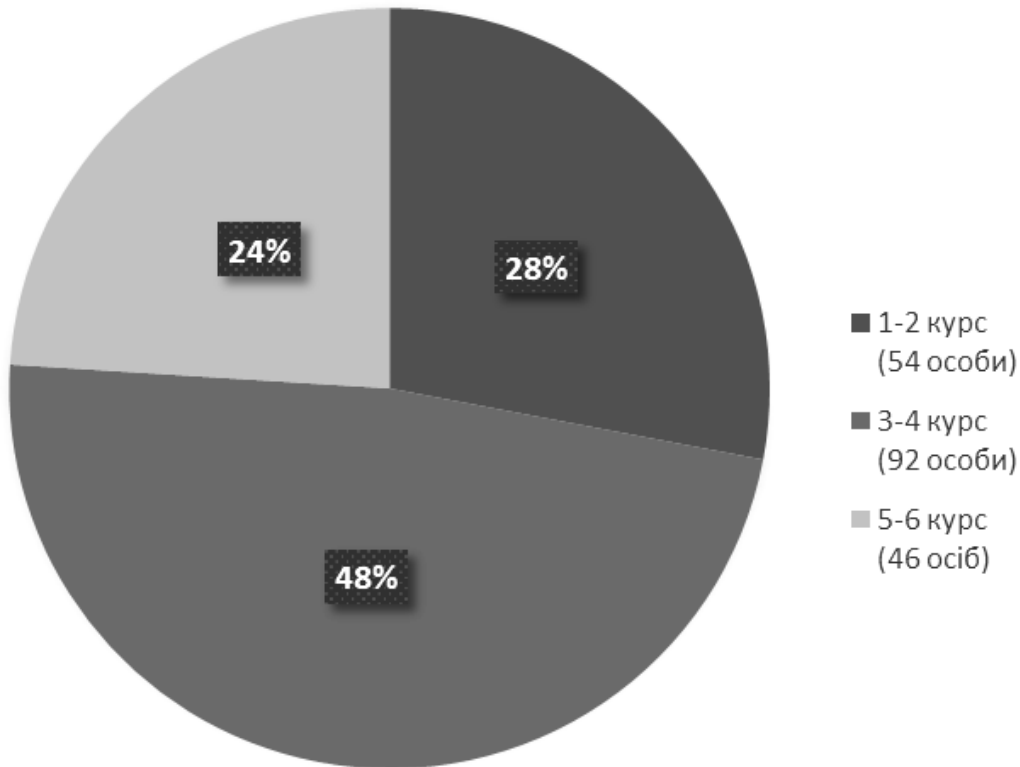


Рис. 2.1 – Розподіл респондентів за етапами навчання

Водночас, залучення до вибірки представників усіх курсів навчання дозволяє комплексно проаналізувати еволюційну динаміку лідерства, яка в системі студентського самоврядування діє за принципом інституційної селекції [51]. На початковому етапі (1–2 курс) самоврядування виконує функцію механізму первинного залучення та соціалізації, надаючи можливість широкому колу здобувачів інтегруватися в активне середовище, знайти однодумців та сфери для самореалізації. На середньому етапі (3–4 курс) відбувається якісна диференціація активу: за рахунок природної ротації кадрів зменшується частка осіб із нестійкою мотивацією, натомість формується група здобувачів, здатних до системної проєктної діяльності. На завершальному етапі (5–6 курс) у структурі самоврядування консолідується «професійне лідерське ядро» – здобувачі, які пройшли повний цикл набуття компетентностей,

демонструють високий рівень інтерналізації цінностей організації та виконують стратегічні й менторські функції.

Також було проаналізовано структуру вибірки за формальним статусом респондентів у системі самоврядування. За результатами самоідентифікації (відповідно до питання №2 анкети), 25% респондентів (48 осіб) зазначили, що мають закріплені управлінські повноваження (зокрема голови організацій та їх заступники, очільники секторів і відділів, координатори постійних проєктів, а також старости академічних груп), тоді як 75% (144 особи) визначили себе як активних учасників ініціатив або волонтерів без формального адміністративного статусу. Такий зріз дозволяє у подальшому (в підрозділі 2.2) співставити, наскільки наявність формальних повноважень корелює з реальною лідерською поведінкою.

Таким чином, обрана структура вибірки дозволяє охопити весь цикл трансформації управлінського потенціалу: від масового залучення на етапі адаптації до формування стійкої професійної компетентності на етапі випуску. Саме такий підхід дозволяє дослідити не статичний зріз, а динаміку розвитку лідерських якостей, що є критично важливим для розробки ефективних механізмів публічної політики.

Такий підхід забезпечує дотримання принципів академічної доброчесності та дозволяє отримати валідні наукові результати, необхідні для подальшого аналізу.

Отримані в межах даного підрозділу методологічні та організаційні засади дослідження створюють підґрунтя для подальшого аналізу результатів емпіричного вимірювання. У підрозділі 2.2 буде здійснено кількісно-якісну інтерпретацію отриманих даних з метою виявлення домінуючих стилів лідерства, рівня сформованості адаптивних компетентностей та специфіки лідерської поведінки студентської молоді в умовах воєнного стану.

2.2 Оцінка ефективності механізмів публічної політики через призму сформованості лідерських компетентностей студентської молоді як потенційних агентів змін

Ефективність публічної політики щодо розвитку лідерства вимірюється не лише нормативно-правовими актами, а насамперед якісними характеристиками людського капіталу, який вона формує. Проведене нами емпіричне дослідження серед представників органів студентського самоврядування Харківського національного медичного університету дозволило верифікувати дієвість існуючих інструментів та виявити реальний профіль лідерських компетентностей на прикладі майбутніх фахівців сфери охорони здоров'я.

У межах даного підрозділу оцінка ефективності механізмів публічної політики здійснюється через аналіз фактичних результатів їх впливу на формування лідерських компетентностей студентської молоді як цільової соціальної групи. Такий підхід відповідає концептуальним положенням Розділу 1, де розвиток лідерства розглядається як системний інструмент підвищення інституційної спроможності публічного управління. Відтак отримані емпіричні дані дозволяють перейти від нормативно-декларативного рівня політики до оцінки її реальної результативності в умовах воєнного стану.

Методичний коментар. Надійність шкал україномовної версії опитувальника перевірено шляхом розрахунку коефіцієнта α Кронбаха; узагальнені результати подано у Додатку Б (Таблиця Б.1). Обробка емпіричних даних здійснювалася шляхом розрахунку середнього арифметичного значення (\bar{x}) за шкалою частоти прояву поведінки (від 0 до 4). Інтерпретація результатів базується на такій градації: показники в межах 3,0–4,0 балів свідчать про високий рівень розвитку компетентності; 1,5–2,9 балів вказують на середній (ситуативний) рівень; 0–1,4 бали – на критично низький рівень. Межі інтервалів визначено з урахуванням чотирибальної шкали частотності методики та дослідницького завдання виокремлення рівнів прояву поведінкових

індикаторів. Для аналізу використано ключі до методики MLQ-5X (Б. Басс та Б. Аволіо [49]), згруповані у три мета-категорії:

- Трансформаційне лідерство: питання № 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 42, 43.
- Транзакційне лідерство: питання № 1, 4, 11, 16, 22, 24, 27, 35, 44.
- Пасивне лідерство: питання № 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28, 33.

Нумерація пунктів подана відповідно до структури анкети в україномовній адаптації (Додаток А) та узгоджена з ключами інтерпретації MLQ-5X [49].

Ключовим результатом дослідження стало виявлення структурної диференціації (розриву) лідерського потенціалу студентства, зафіксованої за результатами кластерного аналізу. За інтегральним індикатором «інтенсивність лідерської поведінки» (середнє значення відповідей за блоками трансформаційного лідерства та авторського блоку активності) за результатами кластерного аналізу у вибірці було виокремлено дві групи (рис. 2.2).

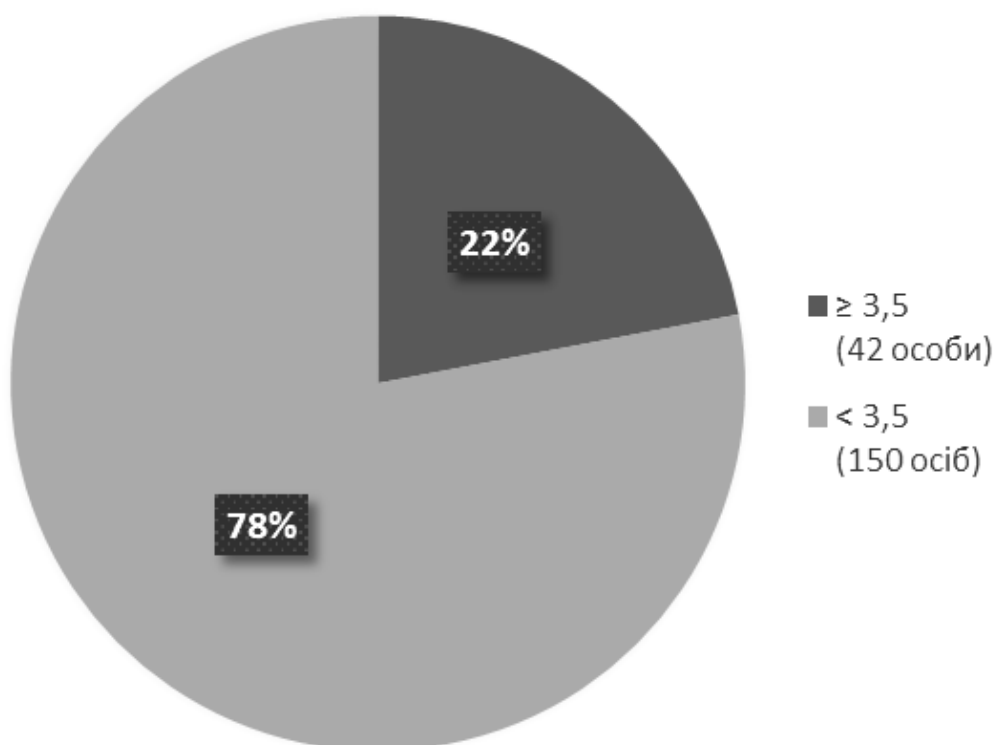


Рис. 2.2 – Структурна диференціація лідерського потенціалу студентської молоді (за результатами кластерного аналізу)

Перша група, визначена як «Ядро активу» (близько 22% респондентів), характеризується високим рівнем прояву якостей ($\geq 3,5$ бали). Друга група, що становить «Основний масив» (близько 78%), демонструє середні та низькі показники ($< 3,5$ бали).

Виявлена структурна диференціація лідерського потенціалу має принципове значення для оцінки ефективності публічної політики, оскільки свідчить про її асиметричний вплив. З одного боку, наявність «Ядра активу» підтверджує, що існуючі освітні, організаційні та соціальні механізми здатні формувати високий рівень лідерських компетентностей. З іншого – домінування «Основного масиву» з середніми та низькими показниками активності вказує на обмежене охоплення політичних інструментів та їх недостатню інклюзивність.

Детальний аналіз складу виокремлених груп дозволив простежити показову тенденцію: полярні кластери респондентів формуються не виключно за ознакою формального статусу, а на основі реальних психоповедінкових патернів. Це дає підстави говорити про фактичну диференціацію формального та неформального лідерства у студентському середовищі (рис. 2.3).

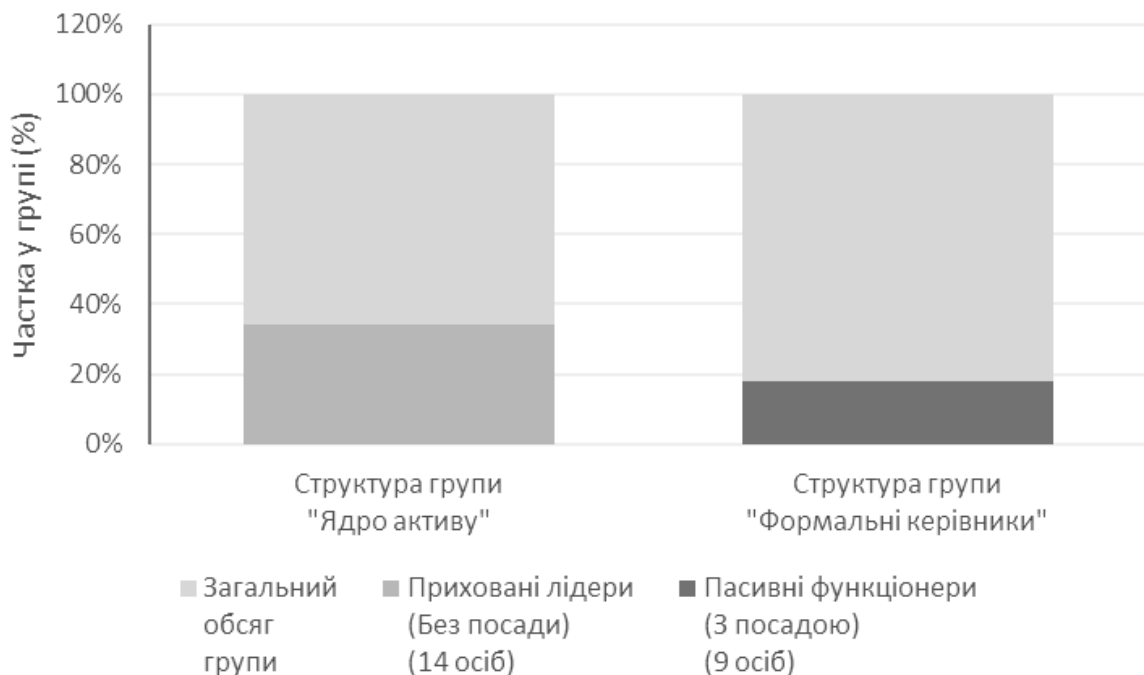


Рис. 2.3 – Співвідношення формального статусу та реальної лідерської активності респондентів.

У ході дослідження виявлено, що 34% представників «Ядра активу» складають активні учасники волонтерських ініціатив, які не обіймають керівних посад, але за сукупністю поведінкових індикаторів демонструють ознаки трансформаційного лідерства та здатність ініціювати зміни. Водночас, 18% респондентів, які займають керівні посади, через низькі показники активності опинилися в групі пасивних виконавців («Основний масив»). Тобто наявність офіційних повноважень не гарантує автоматичного входження до групи ефективних лідерів. Така структурна асиметрія свідчить про функціональні розбіжності в механізмах ідентифікації лідерів, що корелює з висновками С. Ф. Марової про особливості лідерства у воєнні часи [34]. Виникає ризик потенційно непродуктивного інвестування ресурсів у підтримку пасивних функціонерів, які, займаючи формальні посади, не демонструють належної мотивації до дій. Водночас, справжні неформальні лідери, які є реальними агентами змін, можуть опинитися поза фокусом адміністративної системи через відсутність формального статусу, що призводить до втрати перспективного кадрового потенціалу.

Зазначена невідповідність між формальним статусом і реальною лідерською поведінкою вказує на обмежену ефективність адміністративно-ієрархічних механізмів відбору та підтримки лідерів. У контексті публічної політики це означає, що орієнтація виключно на формальні критерії (посади, регламентовані повноваження) не дозволяє ідентифікувати та залучити найбільш дієвих агентів змін. Таким чином, виникає потреба в перегляді підходів до кадрового резерву та молодіжної політики з акцентом на поведінкові та ціннісні індикатори лідерства.

При проведенні оцінки ціннісного виміру, а саме здатності лідерів впливати через ідеї (блок Трансформаційного лідерства), було виявлено суттєву світоглядну розбіжність між досліджуваними групами. Порівняльний аналіз ключових індикаторів демонструє кардинальну різницю. На питання №6 («Я говорю про свої найважливіші цінності та переконання») представники «Ядра активу» показали результат 3,7 бала, а на питання №14 («Я підкреслюю

важливість виконання нашої місії») – 3,9 бала. Такі високі показники свідчать про їхню здатність застосовувати стратегію «сенсотворення» (sense-making), яка є базовою у концепції трансформаційного лідерства [48] – пояснювати команді глибинний зміст діяльності в умовах війни.

Натомість, відповідаючи на ті самі питання, респонденти з «Основного масиву» продемонстрували суттєво нижчі результати: 2,0 бала за ціннісним аспектом (№6) та лише 1,8 бала за розумінням місії (№14). Це дозволяє констатувати наявність дефіциту ціннісно-сміслових орієнтирів: поки активна меншість намагається транслювати візію, основна маса діє інерційно, виконуючи технічні завдання без глибокого розуміння стратегічної мети, що є індикатором недостатньої ефективності виховної складової політики (рис. 2.4).

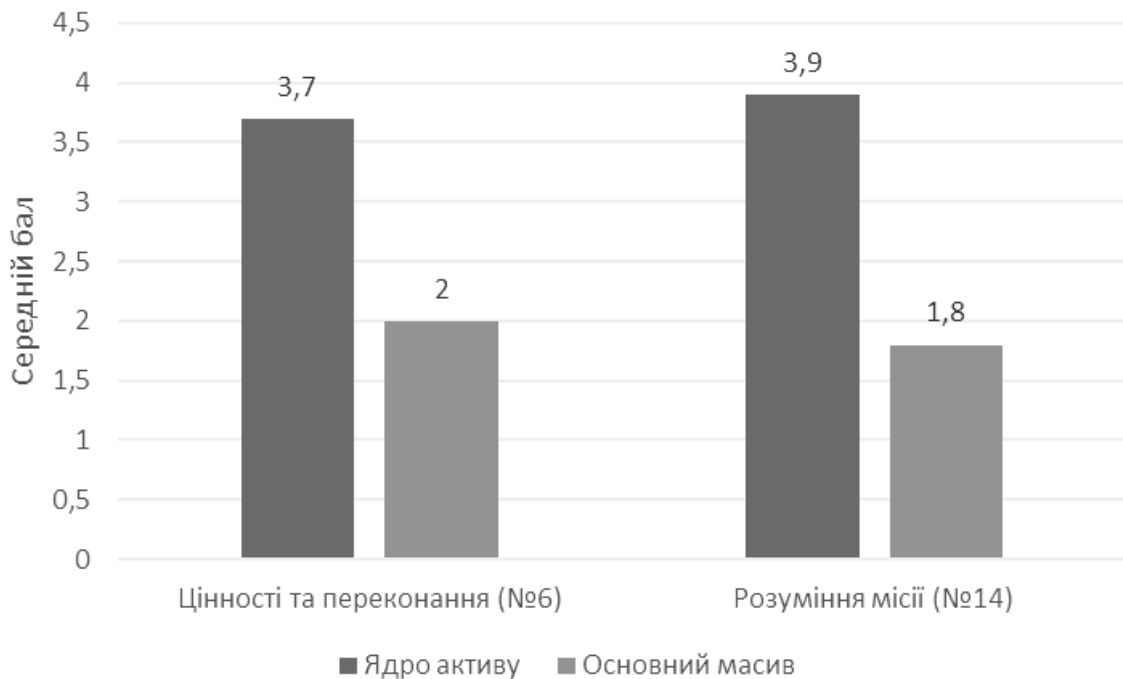


Рис. 2.4 – Порівняльний аналіз ціннісно-сміслових орієнтирів досліджуваних груп (за методикою MLQ-5X).

Виявлений «ціннісний вакуум» у значної частини студентської молоді свідчить про обмежену ефективність виховного та мотиваційного компонентів публічної політики. За відсутності чіткої візії, пояснення суспільної значущості діяльності та інтеграції молоді у ширший контекст державотворчих процесів

лідерство редукується до виконання технічних функцій. Це підтверджує необхідність переходу від фрагментарних заходів до системних програм формування ціннісно-сміслових орієнтацій, що відповідають умовам воєнного часу.

Ще більш критичний розрив зафіксовано в управлінсько-вольовій площині, де спостерігається полярна відмінність стратегій поведінки. Зокрема, представники «Основного масиву» демонструють суттєво високі показники уникнення відповідальності: 3,2 бала за питанням №5 («Я уникаю участі у вирішенні важливих питань») та 3,4 бала за питанням №28 («Я уникаю прийняття рішень»), що свідчить про домінування страху помилки та виконавської парадигми мислення. Натомість, у групи «Ядра активу» індикатори пасивності за аналогічними питаннями №5 та №28 є мінімальними (0,3 бала). Такий результат у поєднанні з високим балом (3,9) за питанням №30 («Я концентрую увагу на вирішенні проблем ще до того, як вони стануть критичними») свідчить про високий рівень особистої відповідальності та прагнення до самостійної ідентифікації та попередження потенційних загроз. Для порівняння, у представників «Основного масиву» цей показник становить 1,6 бала, що вказує на їхню схильність вирішувати проблеми лише за фактом їх виникнення. Окрім того, результат у 3,6 бала у проактивної меншості за питанням №2 («Я переглядаю критичні припущення, щоб з'ясувати, чи є вони доцільними») доводить наявність у них інтелектуальної гнучкості та здатності ставити під сумнів шаблони, що дозволяє генерувати нестандартні шляхи вирішення складних завдань. На противагу їм, представники «Основного масиву» оцінили цей аспект лише у 2,1 бала, що свідчить про більш інертне ставлення до переосмислення усталених практик та схильність діяти за затвердженими інструкціями (рис. 2.5).

Домінування стратегій уникнення відповідальності серед «Основного масиву» респондентів дозволяє говорити про відтворення виконавської моделі поведінки, що є спадком традиційної адміністративної культури. У цьому контексті результати дослідження підтверджують тезу про те, що без

цілеспрямованого розвитку лідерських компетентностей публічна політика не здатна забезпечити перехід від ієрархічного управління до адаптивних моделей врядування, необхідних у кризових умовах.

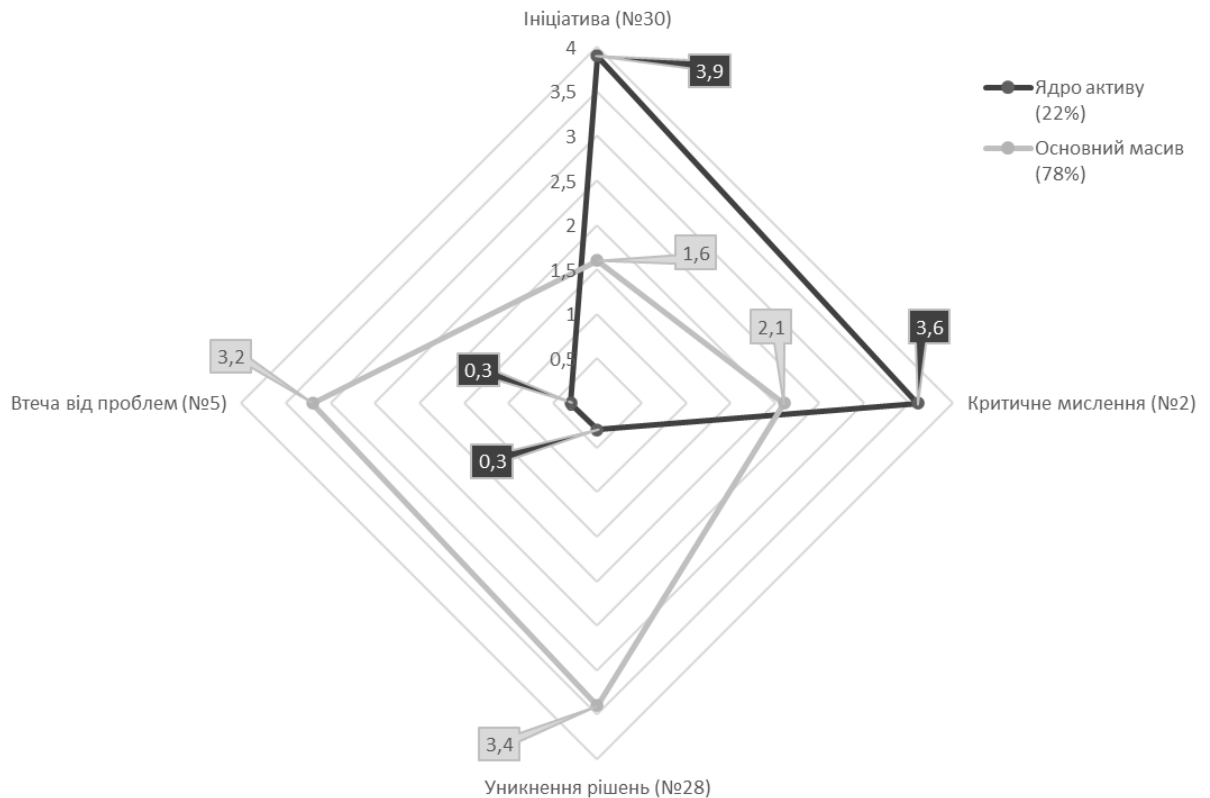


Рис. 2.5 – Полярність поведінкових стратегій: проактивність проти уникнення відповідальності.

Завершує діагностичну картину аналіз ресурсного балансу, який виявив загрозливу тенденцію до формування феномену «жертвовного лідерства». У групі «Ядра активу» зафіксовано критично високий показник інтенсивності докладених зусиль (3,8 бала за пунктом №49 авторського блоку: «Я працюю понад норму для досягнення цілей групи»). Однак комплексний аналіз даних свідчить, що ризик професійного вигорання зумовлений насамперед дисбалансом залученості. Співставлення результатів показує, що інтенсивна робота активу контрастує з низьким рівнем інтеграції «Основного масиву», який демонструє слабе розуміння важливості спільної місії (1,8 бала за

питанням №14) та високий рівень уникнення участі (3,2 бала за питанням №5). Така статистична розбіжність свідчить про різну пріоритетизацію: як підтверджують соціологічні дослідження впливу війни на молодь [30], для значної частини студентства питання особистої стабільності часто превалюють над колективними викликами. Це вказує на слабку ідентифікацію власної ролі у макропроцесах, коли індивідуальна активність не сприймається молоддю як критичний фактор національної безпеки та змін. Така світоглядна позиція може знижувати потенціал залучення до колективних ініціатив та ускладнювати формування стійких лідерських практик, адже, як наголошує М.С. Орлів [7], саме внутрішня ціннісна орієнтація та усвідомлення особистої місії є фундаментом лідерського потенціалу. Ця асиметрія у сприйнятті особистої відповідальності створює ефект «соціальної ізоляції» для лідерів, що ставить під загрозу їхній мотиваційний потенціал. Відсутність відчутного соціального відгуку та солідарності перетворює високу активність на джерело емоційного виснаження, що у перспективі може зумовлювати зниження участі найбільш вмотивованих представників у суспільно значущих ініціативах та практиках реалізації лідерського потенціалу (рис. 2.6).

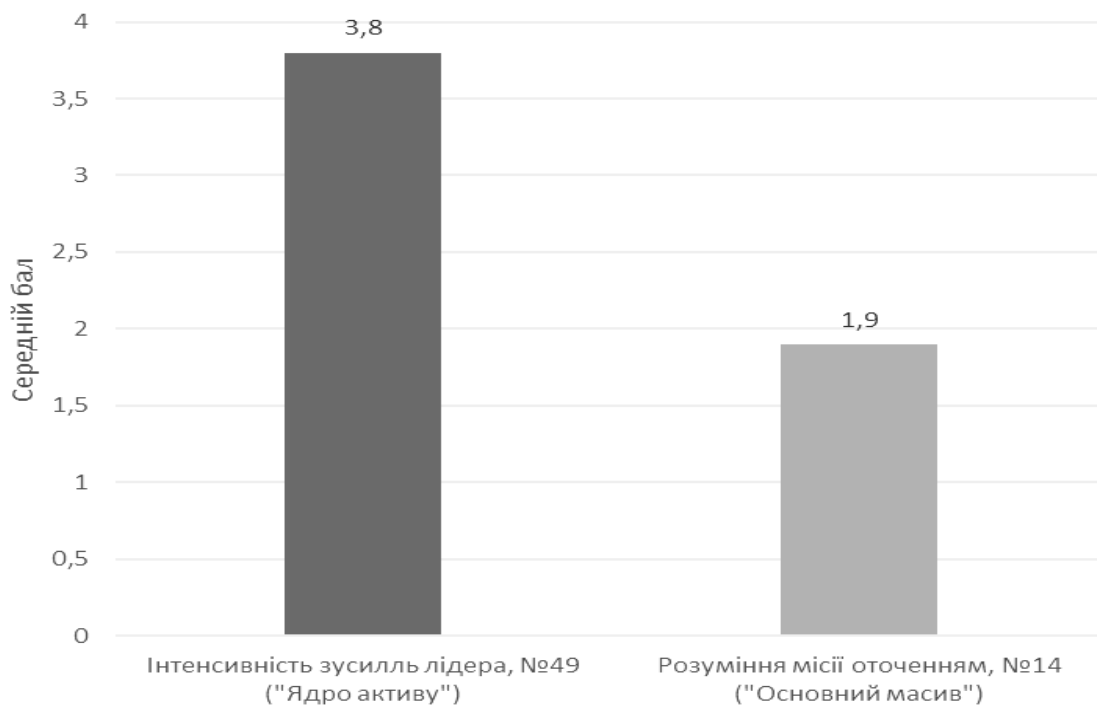


Рис. 2.6 – Дисбаланс між докладеними зусиллями лідерів та рівнем підтримки середовища (Феномен «Жертовного лідерства»).

2.3 Проблемні аспекти реалізації публічної політики щодо розвитку лідерства

Комплексний аналіз емпіричних даних, отриманих у ході дослідження, дозволив верифікувати дієвість чинних механізмів публічної політики щодо розвитку лідерства та виявити розходження між задекларованими цілями і практикою їх імплементації. Це, своєю чергою, дає підстави окреслити управлінські процеси, які потребують подальшого вдосконалення. Вибір молодіжного середовища як об'єкта аналізу зумовлений тим, що молодь виступає чутливим індикатором фактичної ефективності державних реформ: її поведінкові патерни швидко відображають зміни в інституційному середовищі та управлінських практиках. Такий підхід узгоджується з висновками аналітичного звіту «Вплив війни на молодь в Україні» [30], де показано, що моделі поведінки молодих лідерів є формою адаптації до безпекових та управлінських викликів.

З методологічної точки зору виявлені проблемні аспекти доцільно розглядати не як ізольовані організаційні недоліки, а як прояви системних обмежень реалізації публічної політики розвитку лідерства в умовах високої турбулентності. Такий підхід відповідає положенням інституційного аналізу публічної політики, згідно з яким фактична ефективність державних рішень визначається не лише якістю нормативного проектування, а й здатністю інституційного середовища забезпечувати їх адаптивну імплементацію в кризових умовах [11; 17].

Згідно з даними звіту Т.С. Костюченко та І.Є. Волосевич [30], одним із визначальних наслідків війни в контексті трансформації ціннісних орієнтирів молоді стала зміна парадигми пріоритетів у бік домінування запиту на безпеку. Прагнення до стабільності та чітких алгоритмів дій набуло пріоритетного значення порівняно з готовністю до професійних ризиків, неминучих при впровадженні системних змін – структурних перебудов, оптимізації процесів та відмови від застарілих традицій, спрямованих на підвищення ефективності

управління. Це формує специфічну модель поведінки, яку в психології управління можна охарактеризувати як пошук «зон психологічного комфорту». Сутність цієї стратегії полягає в намаганні молоді створити навколо себе локальний простір контрольованої визначеності шляхом організації конкретних заходів, де результат є прогнозованим і залежить від зрозумілих алгоритмів дій. Таке фокусування на операційних завданнях з низьким рівнем невизначеності дає необхідне відчуття контролю над ситуацією, але водночас часто блокує системну лідерську ініціативу, необхідну для впровадження глибоких трансформацій.

З позицій публічного управління така поведінкова модель є раціональною реакцією на нестабільність, однак у стратегічній перспективі вона формує серйозний управлінський ризик. Орієнтація на короткострокову прогнозованість та уникнення невизначеності знижує здатність системи генерувати інноваційні рішення та обмежує потенціал трансформаційного лідерства. У результаті публічна політика розвитку лідерства фактично починає відтворювати адаптаційні, а не змінотворчі стратегії поведінки.

Виявлена нами структурна асиметрія між вузькою групою проактивних лідерів («Ядро активу» – 22%) та пасивною більшістю («Основний масив» – 78%) ілюструє наявну диспропорцію у процесі виконання завдань, визначених у Дорожній карті реформи державного управління [17], яка була розроблена на виконання вимог вступу України до ЄС (Кластер 1 «Фундаментальні питання»). Цей стратегічний документ, що визначає рамку розвитку державної служби на найближчі роки, декларує остаточний перехід до європейської адміністративної культури, де ключовим критерієм оцінки лідера стає не формальне виконання посадових функцій, а здатність забезпечувати результативність і сталість змін через посилення адміністративної (інституційної) спроможності організацій. У Дорожній карті така спроможність пов'язується зі здатністю інституцій ефективно впроваджувати законодавство, генерувати якісні зміни та забезпечувати сталість результатів реформ.

У цьому контексті виявлена диспропорція між задекларованими європейськими стандартами адміністративної спроможності та фактичним рівнем лідерської активності молоді свідчить про формальний характер імплементації окремих положень реформи. Відсутність належного акценту на розвиток поведінкових і ціннісних компетентностей лідерів обмежує здатність інституцій виконувати функцію агентів змін, що суперечить логіці європейської моделі врядування, орієнтованої на результат та суспільну цінність.

У цьому сенсі результати підрозділу 2.2 дозволяють розглядати проблемні аспекти реалізації публічної політики не лише як наслідок воєнного контексту, а як прояв дисбалансу між задекларованими цілями розвитку лідерства та фактично домінуючими поведінковими практиками в молодіжному середовищі. Зокрема, поєднання низьких показників ціннісно-сміслової орієнтації (№14 – 1,8 бала; №6 – 2,0 бала) із високими індикаторами уникнення відповідальності (№5 – понад 3,2 бала; №28 – 3,4 бала) та феноменом “жертвовного лідерства” в ядрі активу створює емпіричне підґрунтя для виокремлення системних обмежень політики, які потребують управлінського коригування.

Однак, накладаючись на реалії воєнного часу та інерцію усталених управлінських практик, ця вимога зазнала певної деформації. Узагальнення отриманих емпіричних даних дозволило систематизувати ключові структурно-функціональні диспропорції, які стримують розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління:

1. Інституційна деформація через формалізм: домінування звітної дисципліни над стратегічною результативністю. Результати аналізу вказують на формування тенденції до заміщення критеріїв ефективності, коли пріоритет надається не реальному соціальному впливу, а формальним кількісним показникам. Зазначена тенденція корелює з відомим у соціології управління феноменом «зміщення цілей» (за Р. Мертоном [16]), сутність якого полягає в поступовій підміні пріоритетів: інструментальні цінності – такі як неухильне дотримання регламентів, правильне оформлення звітності та орієнтація на

кількісні показники – набувають статусу самостійних цілей. У сучасних українських реаліях це явище набуває ознак того, що науковці ІПіЕтД ім. І.Ф. Кураса НАН України кваліфікують як «інституційну неспроможність» [27] – втрату системою гнучкості та здатності ефективно реагувати на кризові виклики через бюрократичну інерцію. Варто наголосити, що самі по собі звітні елементи є необхідними для операційної дисципліни, проте деструктивний ефект виникає в умовах порушення балансу, коли гіпертрофована увага до форми реалізується на шкоду змісту. Емпіричним підтвердженням цього дисбалансу є виявлена диспропорція між низьким рівнем ціннісно-сислової орієнтації та стратегічного бачення (зокрема, низькі показники за індикаторами місії та переконань: №14 – 1,8 бала; №6 – 2,0 бала) та високим страхом помилок («Уникнення відповідальності» – понад 3,2 бали). Така конфігурація не лише спонукає актив фокусуватися на безпечній операційній діяльності, але й призводить до стратегічної фрагментації, коли повсякденна діяльність розпадається на низку ситуативних ініціатив, які, попри формальне виконання, позбавлені єдиного стратегічного вектору та не забезпечують цілісного та сталого суспільного впливу. Без чіткого розуміння кінцевої мети така практика втрачає свій змінотворчий потенціал, що суперечить принципам інноваційного лідерства (О.І. Васильєва [4]), а досягнення формальних кількісних індикаторів починає домінувати над фактичною соціальною результативністю.

У контексті публічної політики зазначена диспропорція свідчить про наявність розриву між політичними цілями та управлінськими інструментами їх реалізації. За відсутності механізмів, що стимулюють досягнення довгострокових результатів, формалізм перетворюється на раціональну адаптаційну стратегію суб'єктів політики, що суперечить задекларованим принципам результативності та інституційної спроможності [11; 33].

2. Криза суб'єктності через недостатність системної інституційної підтримки. Політика декларує молодь як партнера, проте 78% респондентів («Основний масив») психологічно залишаються в традиційній патерналістській моделі «об'єкта впливу», очікуючи вказівок зверху. Слід зазначити, що

врахування думки носіїв інституційного досвіду є важливою складовою професійного становлення, проте конструктивна модель взаємодії передбачає не механічне виконання вказівок, а критичний аналіз отриманих порад, їх адаптацію до актуального контексту та генерування на цій основі власних рішень. Високі бали за шкалою уникнення відповідальності можуть інтерпретуватися як свідчення того, що пасивність для багатьох є вимушеною стратегією адаптації.

Валідність цього висновку підтверджується екстраполяцією отриманих нами даних на макрорівень реалізації державної політики. Показовим прикладом є складний процес створення університетських клінік, пілотний проєкт якого наразі реалізується на базі Львівської обласної клінічної лікарні [52]. Локалізація експерименту саме в цьому регіоні стала можливою завдяки синергії об'єктивних та суб'єктивних передумов. З одного боку, ключову роль відіграла відносно сприятливіша безпекова ситуація, яка, попри перманентні загрози, характеризується меншим рівнем ризиків для інфраструктури. З іншого боку, важливим чинником стала інституційна спроможність та стратегічна рішучість локальних стейкхолдерів прийняти цей виклик. У цьому контексті виявлений нами дефіцит ініціативи в інших регіонах слід розглядати як комплексну проблему. Вона формується під тиском реальних безпекових загроз воєнного часу та домінування консервативних управлінських підходів, де помилка чи експеримент найчастіше стають підставою для адміністративного тиску, а не джерелом досвіду. Існуюче середовище часто не пропонує інституційного права на обґрунтований ризик, тобто такої організаційної культури, де невдача розглядається як елемент набуття досвіду. У таких умовах ініціатива закономірно сприймається як небезпека.

У такий спосіб формується замкнене коло: відсутність інституційної підтримки знижує ініціативність, а низька ініціативність використовується як аргумент для подальшого обмеження автономії. У межах публічної політики це означає, що молодь формально декларується як суб'єкт змін, але фактично

залишається позбавленою реальних інструментів впливу, що гальмує процес оновлення управлінських еліт.

3. Загроза виснаження людського капіталу через дію механізму «раціональної інерції». Реалізація концепції розвитку лідерства відбувається в екстремальних умовах воєнного стану, що вже створює надмірне психоемоційне навантаження. Однак, окрім зовнішніх факторів, спрацьовує внутрішній системний стримувач: відтворення усталених практик вимагає від суб'єкта діяльності значно менше ресурсів, аніж впровадження змін, яке потребує понаднормових зусиль на обґрунтування доцільності новацій та подолання системного опору. За відсутності дієвих стимулів, ця енергетична диспропорція призводить до того, що проактивні лідери («Ядро активу»), зіштовхуючись із суттєвими системними бар'єрами у реалізації свого потенціалу, потрапляють у зону критичного ризику професійного та емоційного вигорання. Як наслідок, спрацьовує захисна реакція: вони змушені адаптувати свою поведінку до формально-виконавської моделі – обмежувати діяльність чіткими регламентами та нормативними приписами, оскільки саме така стратегія стає найбільш енергоощадним сценарієм збереження власного психологічного ресурсу та мінімізації ризиків втрати професійного статусу.

У довгостроковій перспективі така динаміка становить загрозу для відтворення людського капіталу в системі публічного управління, оскільки найбільш мотивовані та компетентні суб'єкти змушені або знижувати рівень своєї активності, або залишати сферу публічної діяльності. Відтак розвиток лідерства без одночасного створення механізмів психологічної безпеки та інституційної підтримки стає фактором не зміцнення, а ерозії управлінської спроможності.

4. Недостатня проникність управлінської вертикалі для низових ініціатив. Варто відзначити, що наразі в публічному секторі активно впроваджуються інструменти партисипації (грантові програми, відкриті форуми, стратегічні сесії), які створюють можливості для залучення громадськості. Проте, як свідчать емпіричні дані (зокрема, близько 34% представників «Ядра активу»

становлять неформальні лідери без керівних посад), наявні механізми партисипації не гарантують реального впливу на ухвалення рішень, та потребують подальшого вдосконалення через проблему «бюрократичних фільтрів» на середніх ланках управління. Спостерігається тенденція, коли конструктивні пропозиції неформальних лідерів блокуються на рівні лінійних керівників через їхній консерватизм або небажання брати на себе додаткову відповідальність. Внаслідок цього виникає комунікаційний розрив: інноваційні ідеї фізично не доходять до вищого керівництва, яке володіє ресурсом для їх реалізації. Це актуалізує необхідність створення прямих («наскрізних») каналів комунікації, які б дозволяли ідеям долати ієрархічні бар'єри та потрапляти на розгляд стейкхолдерів, здатних приймати політичні рішення.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що виявлені проблемні аспекти мають комплексний характер і формуються на перетині інституційних, управлінських та психологічних чинників. Їх спільною ознакою є домінування адаптивних моделей поведінки над трансформаційними, що унеможлиблює повноцінну реалізацію потенціалу лідерства як інструменту публічної політики. За таких умов постає об'єктивна потреба у стратегічному коригуванні державної політики – не шляхом механічного розширення інструментів, а через переосмислення логіки їх застосування та пріоритетів, що і зумовлює перехід до розгляду стратегічних напрямів трансформації у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

3.1 Стратегічні пріоритети трансформації публічної політики розвитку лідерства

Результати дослідження, представлені у другому розділі, вказують на доцільність парадигмального переосмислення підходів до реалізації державної політики у сфері розвитку лідерства. Аналіз емпіричних даних дозволив ідентифікувати тенденцію до перетворення діяльності на суто формально-подієву, що в умовах воєнного стану створює ризик зниження ефективності формування стійкого лідерського потенціалу. Враховуючи складні виклики часу, постає завдання щодо корекції стратегії: поступового відходження від практики формального виконання планових показників на користь забезпечення якісних трансформацій у структурі взаємодії держави, громадянського суспільства та активу. Таким чином, стратегічні пріоритети, запропоновані у цьому підрозділі, ґрунтуються безпосередньо на результатах емпіричного дослідження та виступають відповіддю на виявлені у розділі 2 структурно-функціональні обмеження. Їх формування здійснюється з урахуванням сучасних підходів до розуміння лідерства як ресурсу публічної політики, а не лише індивідуальної управлінської характеристики [13; 15].

На основі виявлених структурно-функціональних диспропорцій нами визначено стратегічні пріоритети, які можуть слугувати орієнтиром для подальшого удосконалення механізмів публічної політики.

Першим стратегічним вектором доцільно визначити напрям «Стратегічного реалізму та результативності». Його актуалізація зумовлена необхідністю подолання розриву між звітністю та реальним соціальним впливом – тобто здатністю заходів генерувати вимірювані зміни у суспільному

просторі, а не лише короткостроковий інформаційний резонанс. Зміст цього пріоритету полягає у корекції підходів до реалізації публічної політики, що передбачає відхід від практики, яка призвела до превалювання формально-показових заходів, на користь системної роботи з реальною проблематикою. Для цього необхідна концентрація лідерських зусиль на ідентифікації та практичному вирішенні нагальних суспільних проблем через призму компетентнісної спеціалізації – тобто дій у межах власної експертизи та наявних ресурсів. Проте ключовою умовою є стратегічна синхронізація цих спеціалізованих зусиль: будь-яка активність – від локальної волонтерської ініціативи до системного управлінського рішення – має реалізовуватися з чітким усвідомленням її практичної доцільності та спрямованості на дієве вирішення існуючої проблеми та досягнення вимірюваного суспільно значущого результату.

Саме синергія таких цільових дій створює кумулятивний ефект, що дозволяє досягти значущого соціального впливу. Цей результат стає можливим завдяки подоланню поверхневого, інерційного підходу до діяльності та переходу до чіткого усвідомлення організаторами стратегічної мети, що наповнює кожен захід реальним змістом та перетворює його з формальної події на дієвий інструмент суспільних трансформацій. Такий підхід ґрунтується на принципі безпекової інтердепенденції (взаємозалежності безпеки людей і спільнот): ефективне вирішення проблем спільноти та підтримка соціально вразливих верств населення фактично виступає механізмом превентивного забезпечення власного життєвого простору. Критично важливим є усвідомлення, що в умовах системної кризи стратегія відстороненості стає стратегічно вразливою, оскільки дистанціювання від протидії спільним викликам неминуче призводить до їх масштабування та поширення деструктивних наслідків безпосередньо на кожного окремого члена спільноти. Важливо підкреслити, що безпосереднє залучення до вирішення таких реальних, життєво необхідних завдань виконує важливу смислотворюючу функцію. Коли лідер працює з верифікованою проблематикою, він бачить реальну цінність своєї діяльності та

її суспільний вплив, що формує його особистісну зрілість значно ефективніше, ніж досягнення формальних статистичних показників. Зазначена модель усвідомленого громадянського залучення повністю узгоджується із засадами Закону України «Про основи національного спротиву» [53], який підкреслює важливість підготовленого цивільного населення, здатного свідомо діяти в кризових умовах.

Системним доповненням виступає другий пріоритетний напрям – «Соціальна консолідація та комунікаційна відкритість». Його актуальність ґрунтується на розумінні того, що навіть найбільш ефективні, але розрізнені дії не здатні забезпечити загальнонаціональної стійкості без об'єднання зусиль. Дослідження зафіксувало посилення ризиків соціальної поляризації, що набуло особливої гостроти у воєнний час – явища, коли різний життєвий досвід (цивільний чи військовий, життя в окупації чи в тилу) створює бар'єри у спілкуванні та взаєморозумінні.

В умовах, коли зусилля суб'єктів концентруються у площині власної фахової діяльності, виникає загроза фрагментарності: громадські та волонтерські рухи часто діють ізольовано. Завданням сучасної політики стає створення умов для нівелювання цих розривів, адже принцип безпекової інтердепенденції ефективно працює лише за умови тісної взаємодії та координації всіх елементів системи. Важливо створювати платформи, що об'єднують різні групи активу, допомагають знаходити однодумців та формувати стійкі мережі взаємодії.

Показовим прикладом дієвого інструментарію для налагодження такої взаємодії виступає соціально-комунікаційний проєкт «Прірва», один із публічних заходів якого відбувся 19 грудня 2025 року [54; 55]. Актуальність впровадження подібних діалогових форматів зумовлена необхідністю пошуку точок дотику та досягнення взаєморозуміння між соціально розрізненими групами, у цьому випадку – між військовослужбовцями та цивільним населенням. Практична реалізація цього проєкту засвідчує, що саме побудова відкритого діалогу стає фундаментом для формування довіри, соціальної

згуртованості та формування спільних ціннісних орієнтирів. Подібні ініціативи є вкрай важливими, адже окрім функції консолідації, вони виконують функцію профілактики емоційного вигорання: в такому середовищі суб'єкт, який працює над вирішенням реальних проблем, відчуває своє безпосереднє перебування у середовищі однодумців, готових підтримати та діяти спільно.

На національному рівні в Україні вже успішно функціонують впливові громадські об'єднання та інституції, що виступають системними платформами для консолідації активних громадян. Серед них варто виокремити:

– Українську асоціацію студентів (УАС) [56], яка є національним союзом студентства та забезпечує представництво й захист прав здобувачів освіти на державному та міжнародному рівнях;

– «ДонорUA» [57], що сформував потужну спільноту донорів крові, об'єднуючи громадян навколо ідеї порятунку життя через цифрові інструменти координації;

– громадську організацію «Будуємо Україну Разом» (БУР) [41], що через інструмент волонтерських будівельних таборів формує довіру та горизонтальні соціальні зв'язки між молоддю з різних регіонів;

– Українську медичну студентську асоціацію (UMSA) [58], яка об'єднує майбутніх лікарів та сприяє їхньому професійному розвитку, захисту інтересів та інтеграції у світову медичну спільноту;

– Національне українське молодіжне об'єднання (НУМО) [59], що виступає платформою для координації молодіжних організацій та адвокації інтересів молоді на національному рівні;

– освітню організацію «Навчай для України» (Teach For Ukraine) [60], яка об'єднує молодих фахівців заради подолання освітньої нерівності та розвитку людського капіталу в громадах;

– «Українську Волонтерську Службу» (УВС) [42], яка системно розвиває екосистему волонтерства в країні через спеціалізовані освітні та менторські програми.

Слід зазначити, що наведений перелік репрезентує лише частину організацій, з якими органи студентського самоврядування ХНМУ мали досвід безпосередньої ефективної співпраці протягом 2023–2025 років. Насправді екосистема громадських ініціатив є значно ширшою, і активна популяризація інформації про їхню діяльність є важливим стратегічним завданням для залучення молоді до процесів державотворення.

Водночас, виклики сьогодення актуалізують необхідність подальшої диверсифікації та масштабування моделей міжсекторальної взаємодії. Ключовим завданням постає системна підтримка та розвиток вже існуючої культури суспільної єдності, здатної трансформувати соціальну напругу та невизначеність у конструктивну синергію задля досягнення спільних національних цілей.

Третім стратегічним вектором змін виступає пріоритет «Інституційної суб'єктності та партнерства». Сутність цього напрямку полягає не стільки у створенні нових форм, скільки в оптимізації та змістовному наповненні вже розпочатих процесів трансформації взаємодії: від декларативного залучення громадського активу до реальної функціональної інтеграції.

Щоб представник активної спільноти міг реалізувати свою компетентнісну спроможність, держава на сучасному етапі вже здійснює поступовий перехід до розширення формату взаємодії, доповнюючи традиційну роль «ментора» функцією рівноправного «партнера». Така еволюція є не випадковою: практика засвідчила, що попередні моделі, які базувалися на механічному включенні громадських структур у процеси життєзабезпечення, обмежуючи функцію громадськості роллю суто виконавчого інструменту, виявили свою системну функціональну неспроможність, що набуло критичного характеру в ситуації кризового менеджменту. Відповідність такого підходу стратегічним цілям держави підтверджується Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства [33], яка визначає міжсекторальне партнерство як безальтернативний шлях до побудови стійкої демократичної держави.

Зміна управлінської парадигми офіційно зафіксована у Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» (2025 р.) [29], та імplementована через затвердження Урядом відповідної Державної програми на початку 2026 року. Згідно з цими документами, традиційний централізований підхід в умовах невизначеності демонструє низьку адаптивність та призводить до формалізації заходів. Усвідомлення обмеженості директивного управління спонукало до нормативного закріплення інноваційних підходів, що базуються на партнерстві та солідарній відповідальності за результат [29].

Незважаючи на наявну інституційну відкритість та сприяння з боку держави, цей процес є складним та нелінійним. Значна частина соціуму, зокрема й потенційні молоді лідери, наразі перебуває на етапі активного формування стійкої навички брати на себе повну відповідальність, створювати нові сенси та боротися за результат. На сьогодні ми спостерігаємо помітну трансформацію суспільної свідомості: відбувається поступовий відхід від успадкованої моделі пасивної адаптації (уникнення ініціативи через мінімізацію ризиків) до парадигми проактивної участі, де здатність самостійно приймати рішення в умовах невизначеності визначається як ключова компетентність [29].

Ця трансформація стає можливою завдяки створенню безпечних умов для прояву лідерства. Важливим етапом цього процесу стала масштабна кампанія з розбудови мережі консультативно-дорадчих органів при центральних органах виконавчої влади, що активно реалізовувалася протягом 2023–2025 років. Метою цієї реформи визначено не лише залучення молоді до моніторингу нормативно-правових актів, а передусім – практичний розвиток лідерського потенціалу через безпосередню участь у формуванні державної політики, що дозволяє молодим лідерам набути унікального управлінського досвіду та відчути власну суб'єктність у державотворчих процесах. Такий підхід є важливим кроком до побудови системи, де молодь виступає співтворцем змін, а не пасивним спостерігачем.

Однак, аналізуючи перші результати діяльності інститутів громадянського суспільства та дорадчих органів, варто відзначити гетерогенність (неоднорідність) їхньої ефективності. Статистичні дані Концепції свідчать про наявність суттєвих викликів: станом на 2025 рік 69 відсотків опитаних молодих людей не брали участі в діяльності жодного інституту громадянського суспільства, а лише 8 відсотків відчують спроможність особисто впливати на зміни у своїй громаді [29]. Це вказує на те, що, попри створення інфраструктури участі, значна частина механізмів все ще залишається у площині формального функціонування, не формуючи у молоді відчуття реального впливу. Ця ситуація підтверджує необхідність переходу від кількісного масштабування до якісної інтеграції молоді в процеси прийняття рішень задля розвитку їх лідерського потенціалу.

Пошук релевантних моделей ефективного делегування повноважень та формування відповідального лідерства актуалізує звернення до досвіду реформи децентралізації. Цей приклад є показовим в інституційному вимірі, адже шлях до сучасної моделі був тривалим. Старт реформи у 2014 році, закріплений у відповідній Концепції [18], заклав інституційний фундамент для формування нової генерації управлінців, що узгоджується з аналітичними висновками щодо інституційної спроможності держави [27] та підтверджується емпіричними даними моніторингу реформи децентралізації [36]. Науковий аналіз доводить, що саме ці зміни стали ключовим чинником формування спроможних територіальних громад, здатних до самоорганізації [37]. Завдяки розширенню автономії органів місцевого самоврядування відбулася переорієнтація вектора підзвітності: від виключно вертикального підпорядкування до безпосередньої відповідальності перед територіальною громадою. В умовах повномасштабного вторгнення саме ті громади, які успішно пройшли етап становлення суб'єктності, продемонстрували найвищу стійкість. Цей досвід засвідчує, що одним із найбільш дієвих інструментів стимулювання проактивної лідерської позиції є забезпечення балансу між делегованими повноваженнями та наявними ресурсами.

Таким чином, запропоновані стратегічні пріоритети – реалізм, консолідація та суб'єктність – формують концептуальну рамку для оновлення публічної політики. Їх комплексне врахування сприятиме усуненню виявлених структурно-функціональних диспропорцій та створенню підґрунтя для впровадження конкретних механізмів активізації лідерського потенціалу, які будуть запропоновані у наступному підрозділі. Запропоновані стратегічні пріоритети не є самоціллю, а формують рамкові умови для розроблення конкретних механізмів реалізації публічної політики розвитку лідерства. Їх практична імплементація потребує інституційного закріплення, чіткого розподілу відповідальності та адаптації інструментарію до реальних умов воєнного часу, що обумовлює необхідність переходу до аналізу прикладних механізмів у наступних підрозділах.

3.2 Удосконалення інституційних та комунікаційних механізмів активізації лідерського потенціалу

З огляду на те, що в Україні вже сформовано розгалужену інституційну базу публічного управління та молодіжної політики, пріоритетним завданням на сучасному етапі вбачається не створення додаткових адміністративних структур, а якісна оптимізація діяльності наявних органів. У цьому контексті пропонується зосередити увагу на системному удосконаленні механізмів взаємодії, безпосередньо спрямованих на розвиток лідерства, за ключовими стратегічними векторами. Запропоновані напрями удосконалення базуються на логіці, сформованій у Розділі 1, де розвиток лідерства обґрунтовано як предмет публічної політики та системний інструмент підвищення інституційної спроможності.

Варто наголосити, що фокусування розроблених пропозицій на молодіжному сегменті не звужує проблематику, а навпаки – посилює її стратегічне значення. Молодь розглядається як «кадровий резерв» нації:

поведінкові патерни, сформовані сьогодні, завтра стануть культурою управління на всіх рівнях. Вибір майбутніх медиків як емпіричної бази є показовим, адже ця група працює в умовах підвищеної відповідальності, що робить її ідеальною моделлю для тестування антикризових механізмів.

Першочерговим завданням є трансформація інституційного механізму взаємодії. Аналіз емпіричних даних (Розділ 2) засвідчив домінування установок уникнення відповідальності у групі «Основного масиву» (78% вибірки), що пов'язано з надмірною регламентацією процедур звітування, страхом помилки в умовах невизначеності та сприйняттям участі як номінальної й позбавленої реального управлінського впливу. У сукупності ці фактори формують пасивну модель поведінки. Для подолання цієї тенденції доцільно розглянути перехід від консультативного формату до процедури спільного прийняття рішень (co-decision making). На сьогодні практика взаємодії часто зводиться до формального ознайомлення з позицією консультативно-дорадчих органів без реальних процедурних наслідків. Запропоноване удосконалення полягає у наданні рекомендаціям таких органів статусу, що вимагає обов'язкового офіційного розгляду та мотивованої відповіді з боку органів влади. Такий підхід, що відповідає європейським стандартам партисипації [27], дозволить трансформувати громадський актив зі «спостерігачів» у реальних партнерів. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що він змінює інституційну логіку участі: з «символічної присутності» на процесуально значущу взаємодію. У межах реалізації публічної політики це означає створення формалізованого зворотного зв'язку як управлінського стандарту: рекомендація отримує статус управлінського сигналу, на який орган влади має реагувати неформально, а у визначеному процедурному порядку. Саме наявність такого зворотного зв'язку здатна знизити відчуття «номінальності» участі, що було зафіксовано в емпіричній частині дослідження як один з чинників пасивності.

Паралельно, для активації пасивної більшості, перспективним вбачається масштабування та популяризація підходу Service-Learning («Навчання через служіння»). Варто зазначити, що пілотування цієї методики вже здійснюється в

українському освітньому просторі. Одним із показових прикладів є діяльність консорціуму українських університетів (УКУ, СумДУ, Дніпровська політехніка) у межах міжнародного проекту ServU [43]. Ця ініціатива, що реалізується за підтримки програми Erasmus+, спрямована на адаптацію методики до умов воєнного стану. Зокрема, студенти та викладачі були залучені до виявлення нагальних потреб територіальних громад: проводили соціологічні дослідження та фокус-групи (наприклад, у Трускавецькій та Козівській громадах), аналізували проблеми внутрішньо переміщених осіб та допомагали розробляти стратегії місцевого відновлення.

Завданням публічної політики на цьому етапі є створення умов, за яких подібна громадська активність розглядається не як ситуативна акція, а як інтегрована складова навчального процесу. Практичним підґрунтям для цього можуть слугувати вже існуючі ініціативи фахового волонтерства, які безпосередньо корелюють зі спеціальністю здобувача та розвивають його лідерські якості. Вдалим кейсом такої діяльності є робота Волонтерської медичної бригади ХНМУ, де студенти надавали медико-соціальну допомогу пацієнтам (догляд за хворими, асистування) [61], або залучення студентів як фасилітаторів курсу «Самодопомога Плюс» (Self-Help Plus), які проводять тренінги з управління стресом для цільової аудиторії [62]. У цих випадках студент виходить за межі формального волонтерства, адже, виступаючи лідером змін, він здобуває не лише управлінський досвід, а й формує чіткі ціннісні орієнтири. Така залученість дозволяє молоді самостійно виявляти гострі соціальні проблеми та працювати над їх вирішенням, що робить ці практики надійною основою для їх системної імплементації в межах підходу Service-Learning. Подібна синергія надає освітньому процесу додаткової переваги: вона наповнює здобуття фаху глибшим змістом, дозволяючи студенту не лише опанувати професійні навички, а й одразу бачити реальний вплив своєї роботи на суспільство, що значно підвищує мотивацію та відповідальність. Для трансформації Service-Learning у сталий механізм публічної політики доцільно забезпечити його інституційну «вбудованість»:

розроблення типових методичних рекомендацій для ЗВО, узгоджених з потребами громад, а також формування системи партнерств між університетами, ОМС та громадськими організаціями. У такій моделі держава не «створює активність», а забезпечує нормативно-організаційні умови, за яких суспільно корисна діяльність стає структурованою частиною підготовки майбутніх фахівців і лідерів змін.

У логіці публічної політики Service-Learning доцільно розглядати як інструмент інституційного «зшивання» освіти, потреб громад і практик лідерства, оскільки він перетворює суспільно корисну діяльність на відтворюваний механізм формування компетентностей, а не на разову ініціативу

Логічним продовженням ціннісно-орієнтованого вектору, з акцентом на розвиток навичок управління в кризових умовах, вбачається масштабування практики проведення формату хакатонів (наприклад, Health Hackathon). Специфіка таких заходів полягає у безперервному зануренні учасників у вирішення актуальної проблеми сьогодення протягом обмеженого часу. Це не лише тренує стресостійкість, але й задовольняє запит молоді на причетність до великих змін: коли команда розробляє реальне прикладне рішення для порятунку чи допомоги, учасники чітко усвідомлюють важливість своєї місії та соціальну значущість власних дій, що виступає дієвим механізмом сенсотворення. Запропонований формат хакатонів є відповіддю на емпірично зафіксований «ціннісний вакуум» у значної частини респондентів, які демонстрували низькі показники усвідомлення місії та слабе стратегічне бачення. Саме короткий цикл інтенсивної командної роботи над прикладним рішенням дозволяє перевести абстрактну ідею суспільної користі у конкретний досвід відповідальності та результату, що, у свою чергу, підвищує інтерналізацію цінностей та готовність до прийняття рішень у кризовій ситуації.

Наступним кроком є модернізація організаційно-фінансового вектора. Статистика свідчить про високий рівень ініціативності української молоді: 73%

схильні до самозайнятості проти 39% в ЄС [29]. Цей показник демонструє наявність у молодіжному середовищі проактивного типу мислення, готового до ризиків та швидких рішень. Однак чинна система державного фінансування молодіжних проєктів залишається консервативною та зарегульованою: будь-яка зміна затвердженого формату реалізації чи перерозподіл видатків часто розцінюється як невиконання договірних зобов'язань. Це призводить до суттєвих часових затримок у реалізації ініціатив та ускладнення звітності через необхідність проходження тривалих процедур адміністративного переузгодження.

Для оптимізації зазначеного механізму доцільно розглянути можливість застосування принципів Agile Public Management. Сутність запропонованого підходу полягає у переході від лінійного планування до укладання угод зі сценарним бюджетуванням. Це означає, що на етапі затвердження проєкту юридично фіксується не один, а кілька варіантів реалізації: від проведення офлайн-заходу до створення серії цифрових продуктів. У такому випадку зміна безпекової ситуації стає не причиною для скасування заходу чи складних бюрократичних виправдань, а тригером для автоматичного переходу на альтернативний затверджений сценарій. Для молодіжних організацій це гарантує інституційну безпеку: вони отримують легальну можливість оперативно змінювати інструментарій досягнення мети без ризику фінансових санкцій та часових втрат, що стимулює їх брати на себе відповідальність за реалізацію проєктів навіть в умовах нестабільності. Важливо підкреслити, що застосування Agile-підходів у публічному управлінні у даному випадку не означає перенесення бізнес-моделей без урахування правової природи бюджетних процедур. Йдеться про інструмент адаптивного управління, релевантний для кризових умов: він дозволяє поєднати підзвітність і гнучкість, мінімізуючи ризик «зриву» суспільно значущих ініціатив через об'єктивні безпекові обмеження. Таким чином, сценарне бюджетування виступає механізмом інституційної стійкості – здатності системи продовжувати виконання функцій навіть за умов непередбачуваних змін.

Третім вектором є удосконалення комунікаційного механізму. Згідно з даними Концепції [29], рівень розриву соціальних зв'язків серед молоді сягає 27%. Це поняття характеризує процес соціальної атомізації – втрати довіри до інституцій, зниження здатності до колективної дії та глобальної зневіри у можливості впливати на суспільні зміни. Для подолання цієї фрагментації та залучення «неорганізованої» молоді вбачається доцільним впровадження платформ-агрегаторів за принципом «маркетплейсу мікро-дій». Такий підхід знімає психологічні бар'єри входу: замість абстрактних стратегій чи довгострокових зобов'язань, які часто викликають скепсис, людина обирає конкретну, посильну задачу, виконання якої дає миттєвий і видимий результат. Це стає вирішальним фактором залучення для тих, хто прагне бути корисним, але не готовий до системної роботи або не має довіри до інституцій, оскільки дозволяє конвертувати намір у реальну допомогу «тут і зараз».

Цей інструмент дозволяє подолати атомізацію, пропонуючи людям прості, безпечні та короткострокові варіанти активності без необхідності формального вступу до організацій. Успішним прикладом такої моделі є платформа «Української Волонтерської Служби» [42], яка дозволяє знаходити можливості для допомоги відповідно до локації та наявного часу. Це створює доступну «точку входу»: людина, яка зробила одну маленьку дію (наприклад, допомогла розвантажити гуманітарну допомогу), з більшою ймовірністю згодом долучиться до системних проєктів, відновлюючи віру в дієвість спільних зусиль. Принципова перевага моделі «мікро-дій» полягає у створенні траєкторії залучення: від мінімального безпечного кроку до системної участі. У публічній політиці такий підхід можна розглядати як механізм «поведінкової інклюзії», коли держава та громадський сектор створюють для молоді низькопороговий інструмент входу у сферу суспільної активності. Надалі, за умови позитивного досвіду та підтримки, частина учасників переходить до більш складних ролей – координаторів, менеджерів проєктів, адвокатів змін, що безпосередньо формує лідерський резерв.

Важливим змістовним доповненням до зазначених цифрових інструментів координації є розвиток платформ інклюзивного діалогу та соціальної згуртованості. Якщо цифрові сервіси об'єднують дії, то такі майданчики покликані об'єднувати світогляди. В українських реаліях це набуває стратегічного значення через ризик поляризації суспільства. Проєкт «Прірва» [55] є показовим кейсом такої взаємодії: він створює безпечний простір для комунікації між групами з кардинально відмінним досвідом війни – військовими та цивільними. Часто ці категорії населення, маючи спільну мету, не можуть порозумітися через «прірву досвіду» та взаємні стереотипи. Такі діалогові заходи виконують функцію соціального медіатора: вони допомагають синхронізувати цінності, зняти напругу та сформувати культуру взаємоповаги. Це забезпечує не лише первинне психологічне розвантаження, а й виступає дієвою профілактикою соціальних конфліктів, створюючи надійний емоційний фундамент для подальшої співпраці.

Четвертим вектором є інституалізація механізмів психологічної безпеки та професійного зростання. У відповідь на виявлений у дослідженні критичний дисбаланс зусиль (феномен «жертвовного лідерства»), пропонується розглядати інститут супервізії (Supervision Support) не як додаткову опцію, а як обов'язковий стандарт операційного процесу в громадському секторі. У світовій практиці соціальної роботи та гуманітарних місій супервізія є регламентованою нормою професійної гігієни, яка запобігає вторинній травматизації [63]. Її ключова цінність полягає у створенні безпечного простору, де фахівець може відокремити власні емоції від проблем бенефіціарів, отримати фаховий погляд «з боку» та легалізувати своє право на втому. В українських реаліях, де лідери працюють в умовах перманентного стресу, відсутність такої підтримки призводить до зниження когнітивної гнучкості: людина втрачає здатність критично оцінювати ситуацію, зациклюється на невдачах та перестає бачити альтернативні можливості.

Однак стабілізація емоційного фону – це лише перший крок; для системного розвитку лідера критично важливо доповнити її інструментами

операційної рефлексії, що дозволяють трансформувати пережитий досвід у знання. Саме в цьому контексті доцільним вбачається масштабування та систематичне закріплення техніки «After Action Review» (AAR) як невід'ємного елементу управлінської культури [39], а саме про перехід від ситуативного використання цього інструменту до його постійного застосування на практиці. Цей метод структурує досвід через послідовний розбір чотирьох питань: що планувалося, що відбулося фактично, чому виникла різниця та що зробити інакше наступного разу. Використання цього алгоритму дозволяє нівелювати проблему, діагностовану в емпіричній частині роботи, де було зафіксовано суттєву диспропорцію в системі оцінювання: акцент на фіксації помилок значно переважав над аналізом сильних сторін. Головна перевага регулярного AAR полягає саме у деперсоналізації невдач: фокус зміщується з пошуку винних (що, згідно з отриманими нами емпіричними даними (Розділ 2), є головним чинником страху відповідальності) на удосконалення процесів, що знімає психологічний бар'єр перед ініціативою.

У комплексі ці механізми діють як системний запобіжник вигоранню, працюючи на двох рівнях: супервізія стабілізує емоційний стан лідера, відновлюючи його внутрішній ресурс, а AAR трансформує хаотичні події у структуровані уроки, знижуючи рівень невизначеності. Така синергія дозволяє перейти від виснажливої моделі «гасіння пожеж» до професійної системи сталого лідерства, де ментальне здоров'я команди є фундаментом довгострокової ефективності. Впровадження цих механізмів прямо відповідає виявленому емпіричному феномену «жертвовного лідерства», оскільки переводить високу активність з режиму виснаження у режим керованого професійного розвитку. У довгостроковій перспективі це дозволяє не втрачати найбільш вмотивованих агентів змін через вигорання та вихід із публічної активності.

Систематизація запропонованих удосконалень наведена у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо удосконалення механізмів активізації лідерського потенціалу

Напрямок удосконалення (Вектор)	Виявлена проблема (на основі Розділу 2)	Запропонований інструмент / Механізм	Сутність пропозиції	Очікуваний результат
1. Інституційний механізм	Домінування установок уникнення відповідальності в «Основному масиві» (~78%); роль «спостерігача».	Процедура спільного прийняття рішень (Co-decision making)	Надання рекомендаціям дорадчих органів статусу, що вимагає обов'язкового офіційного розгляду та мотивованої відповіді від влади.	Трансформація громадського активу зі спостерігачів у реальних партнерів; підвищення суб'єктності молоді.
2. Освітньо-ціннісний вектор	Пасивне ставлення до навчання, розрив між теорією та практикою, дефіцит сенсів.	Service-Learning («Навчання через служіння») та Хакатони антикризових рішень	Інтеграція громадської активності в навчальний процес; вирішення реальних проблем громад (ServU) та моделювання кризових ситуацій (Health Hackathon).	Набуття професійної суб'єктності; формування ціннісних орієнтирів; усвідомлення соціальної значущості власних дій.
3. Організаційно-фінансовий вектор	Бюрократична ригідність; ризик санкцій за зміну планів в умовах війни; блокування ініціатив.	Agile Public Management (Сценарне бюджетування)	Перехід до угод з варіативними сценаріями; автоматичний дозвіл на зміну інструментарію при зміні безпекової ситуації без штрафних санкцій.	Забезпечення інституційної безпеки; збереження динаміки проектів; стимулювання відповідальності в умовах невизначеності.
4. Комунікаційний механізм	Соціальна атомізація (27%), втрата довіри до інституцій, «прірва досвіду» між групами.	Маркетплейс «мікродій» та Платформи інклюзивного діалогу	Агрегатори короткострокових безпечних дій для новачків; майданчики для синхронізації досвіду між різними групами (військові/цивільні).	Подолання бар'єрів входу для пасивної молоді; відновлення соціальних зв'язків; профілактика соціальних конфліктів.
5. Механізм психологічної безпеки	Феномен «жертвовного лідерства», емоційне вигорання, страх помилок.	Системна супервізія та методика After Action Review (AAR)	Впровадження обов'язкової супервізії як стандарту роботи; регулярний структурований аналіз дій для деперсоналізації помилок.	Збереження ментального здоров'я команд; трансформація помилок у досвід; перехід до моделі сталого лідерства.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що систематизовані заходи становлять не набір розрізнених ініціатив, а цілісну екосистему підтримки лідерства. Реалізація запропонованого комплексу дозволить трансформувати публічну політику з декларативної площини у площину дієвих інструментів, забезпечуючи перехід від ситуативного реагування до стратегічного розвитку людського капіталу. Такий підхід створює необхідне підґрунтя для формування генерації стійких лідерів, здатних не лише адаптуватися до кризових змін, а й ефективно діяти в умовах повоєнного відновлення держави.

ВИСНОВКИ

1. З'ясування значення розвитку лідерства як предмету публічної політики дозволяє стверджувати, що це цілеспрямована діяльність держави, спрямована на формування національної управлінської еліти. В умовах війни лідерство розглядається не як особиста характеристика, а як стратегічний ресурс забезпечення інституційної спроможності держави ефективно діяти в умовах невизначеності, генерувати інновації та забезпечувати соціальну стійкість.

2. Дослідження діючих засад публічної політики засвідчило створення в Україні розгалуженої архітектури забезпечення: інституційної (Закони України «Про державну службу», «Про молодіжну політику») та інституціональної (система органів влади, НАДС, заклади освіти). Водночас встановлено, що попри наявність організаційно-правових та соціокультурних механізмів, система функціонує інерційно: бюрократичні процедури та зарегульованість часто блокують прояв проактивної позиції лідерів на місцях.

3. За результатами оцінки ефективності механізмів (на основі емпіричного дослідження молоді сфери охорони здоров'я) виявлено структурну диференціацію лідерського потенціалу: критичний розрив між вузьким «Ядром активу» (22%), яке працює на межі виснаження (феномен «жертвовного лідерства»), та пасивним «Основним масивом» (78%), для якого характерний страх відповідальності. Це свідчить про недостатню результативність існуючих мотиваційних інструментів та наявність «ціннісного вакууму» серед потенційних агентів змін.

4. Виокремлено стратегічні пріоритети трансформації публічної політики в умовах воєнного стану: стратегічний реалізм (перехід від імітації активності до вирішення конкретних проблем), соціальна консолідація (подолання розривів між різними групами населення через діалогові

платформи) та забезпечення реальної суб'єктності лідера як партнера держави, а не об'єкта опіки.

5. Запропоновано для подальшої реалізації комплекс заходів щодо удосконалення механізмів публічної політики, структурований за п'ятьма стратегічними векторами. Зокрема, у межах інституційного вектора обґрунтовано необхідність переходу до процедури спільного прийняття рішень (co-decision making), що трансформує громадський актив зі спостерігачів у реальних партнерів. Освітньо-ціннісний вектор передбачає інтеграцію методики Service-Learning та масштабування хакатонів антикризових рішень для набуття професійної суб'єктності. З метою забезпечення гнучкості системи в організаційно-фінансовому векторі рекомендовано застосування принципів Agile Public Management через механізм сценарного бюджетування. Комунікаційна складова посилюється впровадженням маркетплейсів «мікро-дій» та платформ інклюзивного діалогу для подолання соціальної атомізації. Крім того, критично важливим елементом визначено інституалізацію психологічної безпеки шляхом закріплення стандартів обов'язкової супервізії та методики After Action Review (AAR), що забезпечить профілактику вигорання лідерів та трансформацію помилок у досвід.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Gerson D. Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries. *OECD Working Papers on Public Governance*. 2020. № 40. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf (дата звернення: 22.12.2025).
2. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 22.12.2025).
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
4. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2021/12.pdf (дата звернення: 22.12.2025).
5. Boin A., Hart P. Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*. 2003. Vol. 63, № 5. P. 544–553. URL: https://www.researchgate.net/profile/Paul-Hart-14/publication/227659117_Public_Leadership_in_Times_of_Crisis/links/5f18116945851515ef3e4a5c/Public-Leadership-in-Times-of-Crisis.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19 (дата звернення: 22.12.2025).
6. Черчатий О.І., Трегубенко Г.П. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади. *Аспекти публічного управління*. Полтава. НУПП. 2016. № 5–6(7–8). С. 63–70. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/576/565> (дата звернення: 22.12.2025).

7. Орлів М.С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник. Київ. 2017. 40 с. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

8. Van Wart M. Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice, 2nd ed., *Routledge*. 2011. 560 с. <https://www.routledge.com/Dynamics-of-Leadership-in-Public-Service-Theory-and-Practice/Wart/p/book/9780765623652> (дата звернення: 22.12.2025).

9. Дзяна Г.О. Комунікації в публічному управлінні: навчальний посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 2024. 224 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/1/28/paragraphs/65921/posibnikdzyana-go.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

10. Шпекторенко І.В. Комунікації у публічному управлінні: навчальний посібник. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». 2024. 85 с. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%A8%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%86.%D0%92._%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_%D1%83_%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

11. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів. ЛьвДУВС. 2024. 512 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

11. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Лідерство та комунікації в організації: навчальний посібник. Львів. ЛьвДУВС. 2024. 512 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/8174/1/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%20%D1%82%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_2024.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

[%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97_print.pdf](#) (дата звернення: 22.12.2025).

12. Strategic Plan 2020–2024. DG REFORM – Directorate-General for Structural Reform Support. Brussels : *European Commission*. Brussels. 2020. 26 с. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/reform_sp_2020_2024_en.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

13. Магновський І.Й., Назарчук А.В. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 388–391. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2023/95.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

14. Northouse P. G. Leadership – International Student Edition: Theory and Practice. 10th ed *SAGE Publications*. 2025. 576 с. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/leadership-international-student-edition/book292981> (дата звернення: 22.12.2025).

15. Лях Ю.І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106–115. URL: https://unz.univer.km.ua/article/download/87_106-115/pdf/ (дата звернення: 22.12.2025).

16. Merton R. K. Social Theory and Social Structure. *New York: The Free Press*. 1968. 700 с. URL: <https://archive.org/details/socialtheorysoci00mert> (дата звернення: 22.12.2025).

17. Дорожня карта з питань реформи державного управління: Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 "Основи процесу вступу до ЄС": Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 травня 2025 р. № 475-р. Київ. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf (дата звернення: 22.12.2025).

18. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 року № 333-р. Київ. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

19. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік: НАДС, Київ, 2024.

URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf> (дата звернення: 22.12.2025)

20. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 22.12.2025).

21. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 22.12.2025).

22. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 22.12.2025).

23. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

24. Луценко О.Є. Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО. 2023. Випуск 75: ч. 3. С. 41–46. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/03/9-2.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

25. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня

2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

26. Деякі питання Української школи урядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27 жовтня 2022 р. № 104-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-ukrainskoi-shkoly-uriaduvannia> (дата звернення: 22.12.2025).

27. Інституційна (не) спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло. Монографія. Київ. ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2025. 480 с. URL: <https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

28. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

29. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2025 р. № 840-р. Київ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-kontseptsii-derzhavnoi-tsilovoi-sotsialnoi-prohramy-molod-ukrainy-pokolinnia-t110825> (дата звернення: 22.12.2025).

30. Костюченко Т. С., Волосевич І. Є. Вплив війни на молодь в Україні. *Info Sapiens*. Київ. 2024. 84 с. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vplyv-viyny-na-molod-v-ukrayini-2024> (дата звернення: 22.12.2025).

31. Методичні рекомендації щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», та затвердження висновку: Затверджено Наказом НАДС від 29 серпня 2018 р. № 208-18 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0208859-18> (дата звернення: 22.12.2025).

32. Дослідження організаційної культури державної служби України: 2020. «Державна служба в Україні: ваша точка зору». Дослідження. Київ.

НАДС. 2020. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/2020-nads.pdf> (дата звернення: 23.12.2025).

33. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27 вересня 2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

34. Марова С. Ф. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 2(6). С. 50–58. URL: <https://cu.j.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/53/49> (дата звернення: 22.12.2025).

35. Burns J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978. 530 p. URL: <https://archive.org/details/leadership1978burn/page/n8/mode/1up> (дата звернення: 22.12.2025).

36. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування. ГО «Портал «Децентралізація». 2022 Київ. URL: <https://decentralization.ua/mainmonitoring> (дата звернення: 22.12.2025).

37. Борисенко Ю., Досягнення та виклики реформування місцевого самоврядування в Україні. *Аспекти публічного управління*. Дніпро. НТУ ДП. 2022. Т. 10, № 3. С. 42–50. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/944/919/> (дата звернення: 22.12.2025).

38. Дуброва Н.П., Бондарчук Н.В. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Актуальні проблеми у сфері публічного управління*. 2023. № 1 (36). С. 213–218.

39. After Action Review of the COVID-19 Pandemic: The Lessons Learned and a Path Forward. Final Report. Washington. Select Subcommittee on the Coronavirus Pandemic, 2024. URL: <https://oversight.house.gov/wp-content/uploads/2024/12/2024.12.04-SSCP-FINAL-REPORT-ANS.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

40. Граціотова Г.О., Нестерванська Е.С. Вплив організаційної культури на професійну підготовку державних службовців в Україні. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 4 (18). С. 22–30. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No4/22.pdf> (дата звернення: 22.12.2025).
41. Будуюмо Україну Разом (БУР). Офіційний сайт громадської організації. URL: <https://bur.org.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).
42. Українська Волонтерська Служба. Офіційна платформа. URL: <https://volunteer.country/> (дата звернення: 22.12.2025).
43. Service-learning in Higher Education for Ukraine’s Recovery – Results of the First Year of the ServU Project. UCU Global: офіційний вебсайт. 2025. <https://global.ucu.edu.ua/novyny/service-learning-in-higher-education-for-ukraines-recovery-results-of-the-first-year-of-the-servu-project/> (дата звернення: 22.12.2025).
44. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
45. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.12.2025).
46. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362> (дата звернення: 22.12.2025).
47. Boyatzis R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. A Wiley-Interscience publication. United States of America. 1982. 328 p. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&seq=7> (дата звернення: 22.12.2025).

48. Bass B. M., Avolio B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *SAGE Publications*. USA. 1993. 248 p. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/improving-organizational-effectiveness-through-transformational-leadership/book4228> (дата звернення: 22.12.2025).

49. Bass B. M., Avolio B. J. MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for Research: Manual. Mind Garden, Inc. 1995. URL: <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire> (дата звернення: 22.12.2025).

50. Студентське самоврядування: Офіційна сторінка Харківського національного медичного університету. URL: <https://knmu.edu.ua/studentske-samovryaduvannya/> (дата звернення: 22.12.2025).

51. Пачковський Ю. Ф., Коваліско Н. В., Городняк І. В., та ін. Соціологія: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2011. 418 с. URL: <https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2014/11/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D0%9F%D0%B0%D1%87%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9-%D0%AE.%D0%A4..pdf> (дата звернення: 22.12.2025).

52. Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження сучасних підходів в медичній освіті: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 грудня 2024 р. № 1370. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1370-2024-%D0%BF> (дата звернення: 22.12.2025).

53. Про основи національного спротиву: Закон України від 16 липня.2021 р. № 1702-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text> (дата звернення: 22.12.2025).

54. Що більше нас, то менша прірва: у Львові спробують зменшити незгоди і розбіжності між військовими і цивільними. Медіа-хаб «Твоє місто». 2024. URL: https://tvoemisto.tv/news/prirva_vidverta_rozмова_pro_rozryv_mizh_tsyvilnym_i_v_iyskovym_dosvidom_183070.html (дата звернення: 22.12.2025).

55. Соціально-комунікаційний проєкт «Прірва»: Офіційна сторінка в Instagram. NGL.media. URL: https://www.instagram.com/prirva_ngl/ (дата звернення: 22.12.2025).

56. Українська асоціація студентів: Офіційний сайт. URL: <https://www.uas.ngo/> (дата звернення: 22.12.2025).

57. ДонорUA: автоматизована система рекрутингу та управління донорами крові. URL: <https://www.donor.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).

58. UMSA – Ukrainian Medical Students' Association: офіційний сайт. URL: <https://ukrmsa.com/> (дата звернення: 22.12.2025).

59. Національне українське молодіжне об'єднання (НУМО): Офіційний сайт. URL: <https://numo.org.ua/> (дата звернення: 22.12.2025).

60. Навчай для України (Teach For Ukraine) : офіційна платформа. URL: <https://teachforukraine.org/> (дата звернення: 22.12.2025).

61. Волонтерська медична бригада ХНМУ. Харківський національний медичний університет: Офіційний сайт. 19.08.2024. URL: <https://knmu.edu.ua/news/doluchajtesya-do-volonterskoyi-medychnoyi-brygady-hnmu/> (дата звернення: 22.12.2025).

62. Триває навчання з курсу «Самодопомога Плюс». Харківський національний медичний університет : офіційний сайт. 07.03.2024. URL: <https://knmu.edu.ua/news/tryvaye-navchannya-z-kursu-samodopomoga-plyus/> (дата звернення: 22.12.2025).

63. Супервізія для медичних працівників: від конфліктів до ефективної комунікації. Центр громадського здоров'я МОЗ України. 2024. URL: <https://www.phc.org.ua/news/cgz-zaproshue-medpracivnikiv-zpt-na-superviziyu-vid-konfliktiv-do-efektivnoi-komunikacii> (дата звернення: 22.12.2025).

ОПИТУВАЛЬНИК**щодо оцінки лідерського потенціалу молоді в умовах воєнного стану
(на прикладі майбутніх фахівців сфери охорони здоров'я)**

Шановний респонденте!

У межах підготовки магістерської кваліфікаційної роботи за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» на тему «Публічна політика щодо розвитку лідерства» проводиться анкетне опитування.

Метою дослідження є діагностика ефективності механізмів публічної політики та виявлення впливу кризових умов воєнного стану на управлінський потенціал майбутніх фахівців.

Ваші відповіді дозволять здійснити об'єктивний аналіз ситуації та стануть основою для розробки науково-практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення публічної політики щодо розвитку лідерства з урахуванням специфіки сфери охорони здоров'я.

Опитування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Інструкція: Будь ласка, оберіть варіант відповіді (БЛОК 1) та оцініть наведені твердження (БЛОК 2 та БЛОК 3), використовуючи наступну шкалу частоти прояву поведінки:

0 – Жодного разу (Not at all)

1 – Рідко (Once in a while)

2 – Іноколи (Sometimes)

3 – Досить часто (Fairly often)

4 – Часто, якщо не завжди (Frequently, if not always)

Блоки 1, 2, 3 Опитування представлені в таблицях А.1, А.2, А.3 відповідно.

Таблиця А.1 – БЛОК 1. ЗАГАЛЬНІ ВІДОМОСТІ

№ з/п	Твердження	Варіанти відповіді
1	Ваш курс навчання (етап професійної підготовки):	1-2 курс 3-4 курс 5-6 курс
2	Ваша роль у студентському самоврядуванні / громадській активності:	Голова/Заступник голови студентської організації Керівник сектору/відділу/постійного проєкту Активний учасник/волонтер Староста Епізодична участь у заходах
3	Як Ви оцінюєте свій поточний психоемоційний стан?	Стабільний, високий рівень працездатності Помірний рівень стресу Високий рівень стресу, відчуття емоційного виснаження (вигорання)

Таблиця А.2 – БЛОК 2. ОЦІНКА СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА (MLQ-5X) (У цьому блоці використано адаптовану методику В. Bass & В. Avolio [49])

№ з/п	Твердження	Оцінка
1	Я надаю допомогу іншим в обмін на їхні зусилля. (I provide others with assistance in exchange for their efforts.)	0 1 2 3 4
2	Я переглядаю критичні припущення, щоб перевірити, чи є вони доцільними. (I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate.)	0 1 2 3 4
3	Я не втручаюся у справи, доки проблеми не стануть серйозними. (I fail to interfere until problems become serious.)	0 1 2 3 4
4	Я зосереджую увагу на помилках, скаргах та відхиленнях від стандартів. (I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.)	0 1 2 3 4

5	Я уникаю участі у вирішенні важливих питань. (I avoid getting involved when important issues arise.)	0 1 2 3 4
6	Я говорю про свої найважливіші цінності та переконання. (I talk about my most important values and beliefs.)	0 1 2 3 4
7	Я відсутній(ня), коли потрібен(на). (I am absent when needed.)	0 1 2 3 4
8	Я шукаю різні погляди при вирішенні проблем. (I seek differing perspectives when solving problems.)	0 1 2 3 4
9	Я оптимістично говорю про майбутнє. (I talk optimistically about the future.)	0 1 2 3 4
10	Я вселяю гордість за те, що знаходжусь поруч з іншими. (I instill pride in others for being associated with me.)	0 1 2 3 4
11	Я обговорюю конкретно, хто несе відповідальність за досягнення цілей. (I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets.)	0 1 2 3 4
12	Я чекаю, поки щось піде не так, перш ніж виправляти це. (I wait for things to go wrong before taking action.)	0 1 2 3 4
13	Я з ентузіазмом говорю про те, що потрібно зробити. (I talk enthusiastically about what needs to be accomplished.)	0 1 2 3 4
14	Я підкреслюю важливість сильного почуття мети (місії). (I specify the importance of having a strong sense of purpose.)	0 1 2 3 4
15	Я витрачаю час на навчання та наставництво. (I spend time teaching and coaching.)	0 1 2 3 4
16	Я чітко пояснюю, що можна отримати, коли цілі досягнуті. (I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.)	0 1 2 3 4
17	Я демонструю, що твердо вірю в те, що «не зламалося – не лагодь». (I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it.")	0 1 2 3 4
18	Я відмовляюся від власної вигоди заради блага групи. (I go beyond self-interest for the good of the group.)	0 1 2 3 4
19	Я ставлюся до інших як до особистостей, а не просто як до членів групи. (I treat others as individuals rather than just as a member of a group.)	0 1 2 3 4

20	Я демонструю, що проблеми повинні стати хронічними, перш ніж я візьмуся за них. (I demonstrate that problems must become chronic before I take action.)	0 1 2 3 4
21	Я поведжуся так, що викликаю повагу оточуючих. (I act in ways that build my respect from others.)	0 1 2 3 4
22	Я концентрую всю увагу на помилках, скаргах та провалах. (I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.)	0 1 2 3 4
23	Я розглядаю наслідки рішень з моральної та етичної точки зору. (I consider the moral and ethical consequences of decisions.)	0 1 2 3 4
24	Я відслідковую всі помилки. (I keep track of all mistakes.)	0 1 2 3 4
25	Я демонструю силу та впевненість. (I display a sense of power and confidence.)	0 1 2 3 4
26	Я формулюю переконливе бачення майбутнього. (I articulate a compelling vision of the future.)	0 1 2 3 4
27	Я спрямовую увагу на збої, щоб виправити їх. (I direct my attention toward failures to meet standards.)	0 1 2 3 4
28	Я уникаю прийняття рішень. (I avoid making decisions.)	0 1 2 3 4
29	Я розглядаю кожного члена групи як людину з різними потребами та здібностями. (I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others.)	0 1 2 3 4
30	Я спонукаю інших дивитися на проблеми з різних кутів. (I get others to look at problems from many different angles.)	0 1 2 3 4
31	Я допомагаю іншим розвивати їхні сильні сторони. (I help others to develop their strengths.)	0 1 2 3 4
32	Я пропоную нові шляхи вирішення складних завдань. (I suggest new ways of looking at how to complete assignments.)	0 1 2 3 4
33	Я зволікаю з відповіддю на термінові питання. (I delay responding to urgent questions.)	0 1 2 3 4
34	Я наголошую на важливості колективної місії. (I emphasize the importance of having a collective sense of mission.)	0 1 2 3 4

35	Я висловлюю задоволення, коли інші виконують роботу добре. (I express satisfaction when others meet expectations.)	0 1 2 3 4
36	Я висловлюю впевненість, що цілі будуть досягнуті. (I express confidence that goals will be achieved.)	0 1 2 3 4
37	Я ефективно задовольняю потреби інших, пов'язані з роботою. (I am effective in meeting others' job-related needs.)	0 1 2 3 4
38	Я використовую методи лідерства, які приносять результат. (I use methods of leadership that are satisfying.)	0 1 2 3 4
39	Я спонукаю інших робити більше, ніж вони очікували зробити. (I get others to do more than they expected to do.)	0 1 2 3 4
40	Я ефективно представляю інтереси своєї групи на вищому рівні. (I am effective in representing others to higher authority.)	0 1 2 3 4
41	Я працюю з іншими за принципом «ти – мені, я – тобі». (I work with others on a "you scratch my back, I scratch yours" basis.)	0 1 2 3 4
42	Я підвищую бажання інших досягти успіху. (I heighten others' desire to succeed.)	0 1 2 3 4
43	Я заохочую нестандартне мислення. (I encourage non-traditional thinking.)	0 1 2 3 4
44	Я чітко визначаю стандарти виконання роботи. (I clearly define standards for work performance.)	0 1 2 3 4
45	Я показую приклад того, як треба працювати. (I set an example of how to do things.)	0 1 2 3 4

Таблиця А.3 – БЛОК 3. АВТОРСЬКИЙ БЛОК: АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО (Спеціальні питання для оцінки лідерства в умовах воєнного стану)

№ з/п	Твердження	Оцінка
46	Я здатний(а) приймати швидкі рішення в умовах дефіциту інформації або прямої загрози.	0 1 2 3 4
47	Я беру на себе координацію групи, коли офіційні канали зв'язку або керівництво відсутні.	0 1 2 3 4
48	Я інвестую власний вільний час та ресурси у громадську діяльність, часто за рахунок особистого відпочинку.	0 1 2 3 4
49	Я продовжую працювати на результат, навіть коли відчуваю сильне емоційне виснаження чи стрес.	0 1 2 3 4
50	Я вчасно делекую завдання або прошу про допомогу, коли розумію, що мого ресурсу недостатньо.	0 1 2 3 4
51	У критичних ситуаціях я намагаюся демонструвати команді спокій та наявність плану дій.	0 1 2 3 4
52	Я готовий(а) скасувати важливий захід чи проєкт, якщо виникає найменший ризик для безпеки людей.	0 1 2 3 4
53	Я активно протидію поширенню фейків та неперевіреної інформації у своєму середовищі.	0 1 2 3 4
54	Я знаходжу способи вирішувати конфлікти в команді, які виникають через надмірний стрес учасників.	0 1 2 3 4
55	Я надаю емоційну підтримку колегам, які перебувають у стані стресу.	0 1 2 3 4
56	Я відчуваю, що виклики воєнного часу сформували у мене нові лідерські якості (стійкість, рішучість).	0 1 2 3 4
57	Я вважаю свою нинішню діяльність (навчання/робота) формою боротьби за майбутнє країни.	0 1 2 3 4
58	Я часто відчуваю, що роблю недостатньо, навіть коли працюю на межі своїх можливостей.	0 1 2 3 4

ДОДАТОК Б

**РЕЗУЛЬТАТИ ПЕРЕВІРКИ ВНУТРІШНЬОЇ
УЗГОДЖЕНОСТІ ШКАЛ УКРАЇНОМОВНОЇ ВЕРСІЇ
ОПИТУВАЛЬНИКА
(MLQ-5X ТА АВТОРСЬКОГО БЛОКУ)**

У межах дослідження здійснено перевірку внутрішньої узгодженості шкал україномовної версії опитувальника, поданого в Додатку А. Надійність інструментарію оцінювалася шляхом розрахунку коефіцієнта α Кронбаха, який є загальноприйнятим показником внутрішньої узгодженості психометричних шкал. Розрахунки виконано на масиві емпіричних даних ($N = 192$) із використанням стандартних процедур статистичного аналізу надійності. Узагальнені результати подано в Таблиці Б.1.

Таблиця Б.1 – Показники внутрішньої узгодженості шкал україномовної версії опитувальника ($N=192$)

Шкала / блок	Номери пунктів анкети (Додаток А)	Кількість пунктів (k)	α Кронбаха
Трансформаційне лідерство	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36, 42, 43	22	0,91
Транзакційне лідерство	1, 4, 11, 16, 22, 24, 27, 35, 44	9	0,83
Пасивне (унікаюче) лідерство	3, 5, 7, 12, 17, 20, 28, 33	8	0,79
Результативність лідерства	37, 38, 39, 40, 41, 45	6	0,85
Авторський блок «Адаптивне лідерство в умовах кризи»	46–58	13	0,88
Загальний показник MLQ (пункти 1–45)	1-45	45	0,93
Загальний показник повної анкети	1-58	58	0,94

Примітка. k – кількість пунктів у шкалі; α Кронбаха – коефіцієнт внутрішньої узгодженості; N – обсяг вибірки.

Отримані значення коефіцієнта α Кронбаха свідчать про високий рівень внутрішньої узгодженості всіх основних шкал україномовної версії інструментарію. Усі показники перевищують загальноприйняте порогове значення 0,70, що дозволяє вважати використану методику надійною та придатною для застосування в межах даного емпіричного дослідження.