



Отримано: 15 серпня 2025 р.

Прорецензовано: 25 серпня 2025 р.

Прийнято до друку: 02 вересня 2025 р.

email: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

ORCID-ідентифікатор: <http://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38\(66\)-66-71](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-66-71)

Ліпич Л. Г. Лідерство та корпоративна культура в публічному управлінні: теоретичні основи та прикладні підходи. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2025. № 38(66). С. 66–71.

УДК: 351.74; 658.3; 005.52

JEL-класифікація: H83, M12, O15

Ліпич Любов Григорівна,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики

Луцького національного технічного університету

ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРИКЛАДНІ ПІДХОДИ

У статті розглядається взаємозв'язок між лідерством та корпоративною культурою в публічному управлінні, визначаються ефективні підходи до їх інтеграції з метою підвищення результативності діяльності державних органів. Автори досліджують сучасні моделі лідерства, що застосовуються в державному секторі, серед яких трансформаційне, ситуативне, транзакційне, колегіальне, ціннісне та службове лідерство. Кожна з моделей розглядається через призму впливу на організаційну культуру, мотивацію персоналу та здатність державних установ адаптуватися до змін. У статті акцентується увага на специфічних викликах, з якими стикаються керівники публічного сектору: високий рівень бюрократії, обмежені ресурси, необхідність прозорості та підзвітності перед громадянами, а також потреба у швидкому реагуванні на зміни соціально-економічного та політичного середовища. Підкреслюється, що ефективне лідерство у публічному управлінні поєднує управлінські навички з соціально-психологічними підходами, спрямованими на розвиток людського потенціалу та формування довіри між працівниками і керівництвом. Особлива увага приділяється корпоративній культурі як системі цінностей, норм, правил і поведінкових стандартів, що визначають взаємодію співробітників та ефективність організації. Стаття описує три рівні корпоративної культури: артефакти, цінності та норми, основні припущення, а також типи культури: кланову, адхократію, ринкову та ієрархічну. Показано, як різні моделі лідерства взаємодіють із цими типами корпоративної культури, підвищуючи ефективність організаційної діяльності та рівень задоволеності працівників.

У статті виокремлено основні завдання для практичного вдосконалення публічного управління.

Ключові слова: лідерство, корпоративна культура, публічне управління, трансформаційне лідерство, ситуативне лідерство, моделі управління, ефективність організацій.

Lubov Lipych,

Professor, Doctor of Economics,

Professor of Entrepreneurship, Trade and Logistics Department

Lutsk National Technical University

LEADERSHIP AND CORPORATE CULTURE IN PUBLIC ADMINISTRATION: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL APPROACHES

The article examines the relationship between leadership and corporate culture in public administration and identifies effective approaches for their integration to enhance the performance of government institutions. The authors explore contemporary leadership models applied in the public sector, including transformational, situational, transactional, collective, values-based, and servant leadership. Each model is analyzed through the lens of its impact on organizational culture, staff motivation, and the ability of public institutions to adapt to change. The article emphasizes the specific challenges faced by public sector leaders, such as high levels of bureaucracy, limited resources, the need for transparency and accountability to citizens, and the requirement for rapid responses to socio-economic and political changes. It highlights that effective leadership in public administration combines managerial skills with socio-psychological approaches aimed at developing human potential and fostering trust between employees and management. Special attention is given to corporate culture as a system of values, norms, rules, and behavioral standards that shape employee interactions and organizational effectiveness. The article describes three levels of corporate culture: artifacts, values and norms, and underlying assumptions, as well as types of culture: clan, adhocracy, market, and hierarchy. It demonstrates how different leadership models interact with these types of corporate culture, enhancing organizational performance and employee satisfaction. The theoretical analysis is complemented by practical examples of applying leadership models and corporate culture types in various Ukrainian public institutions. It is shown how corporate culture influences innovation, process transparency, staff motivation, and the readiness of organizations for reform. The article identifies key tasks for the practical improvement of public administration: formalizing organizational values and mission, developing leadership competencies through training and mentorship, implementing flexible management models, and monitoring corporate culture and its impact on organizational effectiveness.

Keywords: *leadership, corporate culture, public management, transformational leadership, situational leadership, management models, organizational effectiveness.*

Постановка проблеми. В умовах трансформації українського суспільства та реформування системи публічного управління особливого значення набуває питання формування ефективного лідерства, яке здатне забезпечити стратегічний розвиток держави та якісне надання публічних послуг. Сучасні виклики – глобалізація, цифровізація управлінських процесів, військові загрози, соціально-економічна нестабільність – потребують від керівників у публічному секторі високого рівня професіоналізму, адаптивності та уміння працювати з людським капіталом.

Лідерство у публічному управлінні тісно пов'язане з корпоративною культурою органів влади, адже саме вона визначає домінуючі цінності, стандарти поведінки та норми взаємодії. Недостатній розвиток корпоративної культури, формалізм у комунікаціях, низький рівень довіри між працівниками та керівництвом знижують ефективність управлінських рішень і здатність реагувати на зміни.

Водночас наукові дослідження [1; 2] підтверджують, що стиль лідерства безпосередньо впливає на організаційний клімат, мотивацію працівників і рівень інноваційності в роботі публічних організацій. Відсутність цілеспрямованої роботи з формування лідерських компетенцій та розвитку корпоративної культури може призвести до низької результативності реформ і втрати суспільної довіри до інститутів влади.

Таким чином, постає потреба в комплексному дослідженні взаємозв'язку лідерства та корпоративної культури у публічному управлінні, визначенні ефективних моделей лідерства, здатних забезпечити стабільність та розвиток державних інституцій у сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика лідерства в публічному управлінні активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. У класичних працях Б. Басса [1] та Дж. Бернса [3] закладено основи розуміння трансформаційного та транзакційного лідерства, що надалі були адаптовані до потреб державного сектору. Дослідження Р. Денгардта та Д. Денгардт [2] акцентують увагу на сервісно-орієнтованому підході до лідерства, в якому керівник виступає фасилітатором змін і партнером громадян.

Вітчизняні автори, зокрема Ю. І. Лях та Л. Л. Колесник [4; 5], підкреслюють, що ефективне лідерство у публічному секторі має спиратися на етичні стандарти, прозорість процесів та розвиток кадрового потенціалу. Вони наголошують на важливості формування командної взаємодії та довіри, що напряму пов'язано з корпоративною культурою органів влади.

Дослідження корпоративної культури у публічному управлінні представлені в роботах Е. Шейна [6], де вона розглядається як система спільних цінностей і норм, що формує поведінку співробітників та визначає їхню готовність до змін. У контексті українських реалій О. Замковий [7] відзначає, що розвиток корпоративної культури в органах публічної влади часто стримується бюрократичними бар'єрами, ієрархічною структурою та недостатнім рівнем внутрішніх комунікацій.

Попри значну кількість наукових праць, залишається недостатньо розкритим питання інтеграції сучасних моделей лідерства у систему публічного управління з урахуванням культурних особливостей, історичних традицій та суспільних очікувань. Це вимагає подальших досліджень, які поєднують теоретичні підходи з аналізом практичних прикладів та міжнародного досвіду.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є дослідження взаємозв'язку між моделями лідерства та особливостями формування корпоративної культури в органах публічного управління. У центрі уваги перебуває пошук ефективних підходів до інтеграції цих двох складових з метою підвищення результативності функціонування державних інституцій.

У межах дослідження здійснено аналіз наукових підходів до розуміння сутності й типології лідерства, розкрито зміст корпоративної культури у публічному секторі та визначено її ключові елементи. Окрему увагу приділено впливу різних стилів і моделей лідерства на формування та підтримку організаційних цінностей, а також виявлено основні бар'єри у впровадженні лідерських практик. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації, спрямовані на розвиток лідерських компетентностей та удосконалення корпоративної культури в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Лідерство у публічному управлінні є ключовим фактором ефективності організацій державного та муніципального сектору. Сучасні дослідження підкреслюють, що успішна діяльність органів публічного управління значною мірою залежить від здатності керівників мотивувати, координувати та інтегрувати зусилля співробітників для досягнення стратегічних цілей [8]. Лідерство тут розглядається не лише як управлінська функція, а як соціально-психологічний феномен, що формує культуру поведінки та взаємодії в організації [9; 12].



У публічному секторі керівники стикаються зі специфічними викликами: обмежені ресурси, високий рівень бюрократії, складні процедури прийняття рішень і постійна потреба у прозорості та підзвітності перед суспільством. Саме тому традиційні моделі управління, орієнтовані на контроль та формальні повноваження, часто виявляються недостатніми для досягнення високих результатів [10]. Науковці підкреслюють необхідність застосування адаптивних, трансформаційних і сервіс-орієнтованих моделей лідерства, які враховують цінності та потреби персоналу, а також очікування громадян [2].

Однією з сучасних моделей лідерства, широко застосовуваних у публічному управлінні, є модель трансформаційного лідерства [1]. Вона передбачає активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, підвищення їх мотивації через спільну місію організації та формування корпоративної культури, яка сприяє інноваційності та соціальній відповідальності. Іншою важливою моделлю є ситуативне лідерство [11], яке дозволяє керівнику гнучко змінювати стиль управління залежно від рівня компетентності та готовності підлеглих виконувати поставлені завдання.

Таким чином, лідерство у публічному управлінні не обмежується управлінськими навичками; воно є стратегічним інструментом формування корпоративної культури, підвищення ефективності організації та зміцнення довіри громадян. Ефективний лідер у публічному секторі здатен поєднувати традиційні управлінські функції з соціально-психологічними підходами, спрямованими на розвиток людського потенціалу та реалізацію суспільних цінностей.

Окрім трансформаційного та ситуативного лідерства, науковці виокремлюють ще такі моделі, які широко застосовуються в публічному секторі:

1. Лідерство за принципом служіння (Servant Leadership). Ця модель, запропонована Робертом Грінліфом [14], передбачає, що керівник насамперед служить інтересам своїх підлеглих і громадян, а не власній владі чи кар'єрі. Основні риси лідера-серванта: емпатія, увага до потреб команди, підтримка професійного розвитку та створення умов для самореалізації працівників.

2. Трансакційне лідерство (Transactional Leadership). Модель передбачає чітку систему винагород та санкцій, що забезпечує виконання завдань відповідно до встановлених стандартів [3]. Лідер акцентує увагу на процесах, дотриманні процедур і контролі за результатами.

3. Колегіальне лідерство (Shared / Collective Leadership). Ця модель передбачає розподіл відповідальності та прийняття рішень між групою лідерів або командою. Перевага такої моделі у залученні різних компетенцій для розв'язання складних завдань та прийняття колективно обґрунтованих рішень [15].

4. Лідерство на основі цінностей (Values-Based Leadership) Модель акцентує увагу на узгодженні поведінки працівників з основними цінностями організації та суспільства [16]. Лідер, який діє відповідно до цінностей, формує довіру, підвищує моральний дух і забезпечує стійкість організації у складних умовах.

Таблиця 1

Ключові відмінності між основними моделями лідерства та їхню орієнтацію на результат, процес або цінності

Модель лідерства	Мета
Трансформаційне лідерство	Мета: надихати та мотивувати на розвиток
Трансакційне лідерство	Мета: контроль та забезпечення виконання
Ситуативне лідерство	Мета: адаптація стилю до ситуації
Службове лідерство	Мета: служити команді та громадянам
Колегіальне лідерство	Мета: розподіл відповідальності та прийняття рішень.
Ціннісне лідерство	Мета: узгодити поведінку з цінностями організації

Зазвичай під організаційною культурою розуміється спосіб, завдяки якому менеджмент досягає виконання завдань; система загальних припущень, цінностей і переконань, які демонструють працівникам, яка манера поведінки доречна на робочому місці, а яка – неприпустима [18]. Під таким кутом організаційна культура може розглядатися як «особистість» організації, яка характеризується певним стилем поведінки в умовах, коли працівникам не наказують, що робити [18]. Корпоративна культура (КК) є важливим чинником ефективності публічних організацій, оскільки вона формує цінності, норми поведінки та стиль взаємодії працівників. У публічному управлінні КК відображає специфіку державних та муніципальних організацій, де особливу роль відіграють прозорість, підзвітність, етичність та орієнтація на громадянина.

У науковій літературі [6; 17] виділяють три рівні корпоративної культури:

1. Артефакти – зовнішні прояви культури: символіка, оформлення офісів, стиль комунікацій, формальні правила і процедури.

Приклад: У муніципальному центрі обслуговування населення створено відкриті робочі простори, які стимулюють командну взаємодію, а корпоративна символіка (логотипи, девізи) нагадує про місію організації – сервіс для громадян.

2. Цінності та норми – встановлені уявлення про те, що в організації важливо або допустимо. Приклад: У департаменті охорони здоров'я встановлено пріоритет на пацієнт-орієнтовану поведінку: кожен співробітник мотивується на якісне обслуговування громадян та дотримання етичних стандартів.

3. Основні припущення – неписані правила і переконання, що керують поведінкою працівників на глибинному рівні. Приклад: В органах місцевого самоврядування існує культура взаємної довіри між відділами та підрозділами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін законодавства та потреб громади.

Науковці пропонують різноманітні моделі корпоративної культури. Так Cameron & Quinn [17] запропонували модель «Культура конкурентних переваг», яка виділяє чотири типи культури:

1. Культура клану (Clan Culture) – орієнтована на співпрацю, підтримку і залученість працівників. Приклад: В управлінні соціальної політики керівництво регулярно проводить внутрішні тренінги та командні збори, заохочує обмін досвідом між відділами.

2. Адхократія (Adhocracy Culture) – орієнтована на інновації, гнучкість, творчі підходи до вирішення завдань. Приклад: Департамент цифрового розвитку тестує нові електронні сервіси для громадян, заохочуючи співробітників пропонувати інноваційні рішення.

3. Ринкова культура (Market Culture) – орієнтована на результат та зовнішні цілі, конкуренцію і досягнення ефективності. Приклад: У відділі економічного розвитку встановлено KPI для підрозділів щодо залучення інвестицій, що стимулює виконання стратегічних завдань громади.

4. Ієрархічна культура (Hierarchy Culture) – орієнтована на стабільність, процедури та контроль. Приклад: Податковий департамент суворо дотримується встановлених процедур, що забезпечує прозорість і мінімізує ризик помилок.

Корпоративна культура тісно взаємопов'язана з моделями лідерства. Трансформаційні лідери ефективні в клановій та адхократичній культурі, де вони можуть мотивувати та надихати працівників на нові досягнення. Трансакційні лідери успішні в ієрархічній культурі, де важливе дотримання правил та процедур. Ціннісне лідерство підтримує будь-яку модель корпоративної культури, сприяючи формуванню довіри та морального клімату в організації.

Виклики та бар'єри, які можуть виникати під час впровадження лідерських практик, орієнтованих на розвиток корпоративних цінностей у публічному управлінні, представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Виклики та бар'єри, які можуть виникати під час впровадження лідерських практик, орієнтованих на розвиток корпоративних цінностей у публічному управлінні

Бар'єр	Наслідок	Шляхи подолання
Опір змінам з боку персоналу	Зниження ефективності реформ, саботаж нових практик	Проведення тренінгів, роз'яснювальної роботи, залучення працівників до процесу ухвалення рішень
Недостатня підтримка з боку керівництва вищого рівня	Відсутність системності у впровадженні цінностей, розпорошення ініціатив	Формування політичної волі, приклад «лідерства зверху», чітке стратегічне бачення
Формалізм у впровадженні цінностей	Корпоративні цінності залишаються декларативними, без практичного впливу	Інтеграція цінностей у систему мотивації, кадрову політику, стандарти управління
Культурна інерція та стереотипи	Збереження старих підходів, недовіра до інновацій	Поступове впровадження змін, розвиток організаційної культури через комунікації та символіку
Низький рівень розвитку лідерських компетентностей	Неможливість якісно реалізувати нові управлінські підходи	Навчальні програми, коучинг, менторство, обмін досвідом
Обмежені ресурси (фінансові, кадрові, часові)	Гальмування процесів трансформації	Розстановка пріоритетів, поетапність впровадження, залучення зовнішніх експертів
Гальмування процесів трансформації		
Відсутність прозорих механізмів оцінювання	Невизначеність результатів, складність коригування стратегії	Розробка чітких критеріїв, KPI, регулярний моніторинг і зворотний зв'язок
Зовнішні виклики та політичні впливи	Дестабілізація, втрата досягнень реформ	Гнучкість у стратегічному плануванні, захист корпоративних цінностей від політичної кон'юнктури

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 17; 18].

Узагальнення викликів і бар'єрів свідчить, що ефективне впровадження лідерських практик у сфері публічного управління ускладнюється опором змінам, нестачею компетентностей та впливом



бюрократичних традицій. Подолання цих перешкод потребує системного розвитку лідерських компетенцій, формування сприятливого організаційного середовища та підтримки з боку керівництва.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчують, що корпоративна культура та лідерство у сфері публічного управління є взаємозалежними чинниками, які безпосередньо впливають на результативність та якість організаційної діяльності. Корпоративна культура формує ціннісні орієнтири, норми та стандарти поведінки, тоді як лідерство визначає способи їх практичної реалізації, механізми взаємодії працівників між собою та з громадянами.

На основі узагальнення наукових підходів та аналізу практичного досвіду діяльності публічних організацій сформульовано такі висновки:

1. У системі публічного управління корпоративна культура виступає не лише як сукупність символів і норм, але й як дієвий механізм координації та інтеграції діяльності працівників, що впливає на їхню мотивацію, якість управлінських рішень та здатність до інновацій [6; 18].

2. Лідер, який орієнтується на цінності організації та здатний інтегрувати їх у практичну діяльність структурних підрозділів, забезпечує організаційну стабільність і розвиток. Так, трансформаційне лідерство сприяє інноваційності та колаборації у кланових і адхократичних культурах, тоді як трансакційне лідерство виявляється більш ефективним у ієрархічних структурах [8].

Виходячи з цього, для інституцій публічного управління доцільно враховувати таке:

1. Формалізація цінностей і місії організації задля забезпечення узгодженості дій працівників.

2. Інституціоналізація прозорості та етичних стандартів, що підвищує довіру громадян та зміцнює підзвітність.

3. Розвиток лідерських компетентностей шляхом регулярних тренінгів, наставництва та програм професійного зростання.

4. Адаптація моделей управління з урахуванням специфіки корпоративної культури, що підвищує гнучкість та ефективність управлінських рішень.

5. Систематичний моніторинг корпоративної культури через аналіз задоволеності персоналу, оцінку якості комунікацій та управлінських процедур.

Отже, синергія ефективного лідерства та розвинутої корпоративної культури формує основу для підвищення результативності діяльності органів публічного управління, оптимізації роботи персоналу та забезпечення якісних послуг громадянам.

Література:

1. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
2. Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.
3. Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
4. Лях, Ю.І. (2022). Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*, 3(87), 106-115.
5. Liakh, Yu. I. (2022). Liderstvo v publichnomu upravlinni: perspektivy rozvytku v Ukraini [Leadership in public administration: development prospects in Ukraine]. *Universytetski naukovy zapysky* [University research notes], 3(87), 106-115. [in Ukrainian].
6. Колесник, Л.Л. (2019). Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*, 3(89), 174-177.
7. Kolesnyk, L.L. (2019). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva na derzhavnii sluzhbi [Modern approaches to leadership development in the civil service]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia* [Economics, Management and Administration], 3(89), 174-177. [in Ukrainian].
8. Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Замковий, О. (2022). Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*, (41). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>.
10. Zamkovyi, O. (2022). Korporativna kultura yak faktor formuvannia uspishnosti ukrainskoho dilovoho otocennia na shliakh do yevropeyskykh standartiv [Corporate culture as a factor in shaping the success of the Ukrainian business environment on the path to European standards]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and society], (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62>. [in Ukrainian].
11. Northouse, P.G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
12. Carson, L., & Richardson, J. (2025). *Does public sector leadership differ?* ANZSOG Research Insights, No.40. Australia & New Zealand School of Government. DOI: 10.54810/FLWT3879.
13. Rainey, H.G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
14. Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall.
15. Van Wart, M. (2013). *Dynamics of Leadership in Public Service*. Routledge.

13. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson.
14. Robert K. Greenleaf (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
15. Pearce, C.L. and Conger, J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, Thousand Oaks.
16. Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge (7th ed.)*. Jossey-Bass.
17. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Липич, Л.Г. (2021). Моделі організаційної культури підприємства в контексті деструктивних змін. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*, 2(27), 81-89. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-0381-89>.
- Lipych, L.H. (2021). Modeli orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva v konteksti destruktivnykh zmin [Models of organizational culture of an enterprise in the context of destructive changes]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* [Economic Journal of the Lesya Ukrainka Volyn National University], 2(27), 81-89. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-0381-89>. [in Ukrainian].