

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.43

Владислав Хлановський

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У даній роботі розглянуто вплив організаційної культури на формування лідерського потенціалу в органах публічної влади. Проаналізовано ключові елементи організаційного середовища, що сприяють або, навпаки, перешкоджають розвитку лідерських якостей серед державних службовців. Особлива увага приділяється ролі відкритості, етичного управління, підтримки інновацій та внутрішньої комунікації. Водночас визначено бар'єри, які виникають у авторитарних, формалізованих або інертних організаціях. У дослідженні представлено результати аналізу наукових джерел, нормативної документації та окреслено методологічні підходи для подальшого емпіричного дослідження. Робота спрямована на обґрунтування необхідності трансформації організаційної культури як передумови розвитку лідерів нового покоління у сфері публічного управління.

Ключові слова: організаційна культура, лідерський потенціал, публічна влада, державна служба, етичне управління, інновації, внутрішня комунікація.

Організаційна культура є важливою складовою ефективного функціонування будь-якої інституції, особливо органів публічної влади, які покликані забезпечувати суспільне благо, прозорість і підзвітність. В умовах динамічних трансформацій, що супроводжують реформування державного управління, питання формування лідерського потенціалу в системі публічної служби набуває особливої актуальності. Саме організаційна культура здатна як підтримати, так і пригнічувати розвиток лідерських якостей серед держслужбовців.

До елементів організаційної культури, які сприяють формуванню лідерського потенціалу, належать:

- відкрите лідерство та прозорість управлінських процесів – таке середовище заохочує ініціативу, відповідальність і самостійність, формуючи внутрішню мотивацію до лідерства;
- цінності інноваційності та постійного навчання – якщо в установі підтримується культура безперервного професійного розвитку, працівники охочіше проявляють ініціативу, навички стратегічного мислення та командної взаємодії;
- організаційна підтримка розвитку персоналу – наявність програм наставництва, коучингу, участь у тренінгах із лідерства сприяє виявленню та розвитку талантів;
- високий рівень внутрішньої комунікації та довіри – довіра між керівництвом і працівниками створює середовище, де кожен може висловлювати думки, пропонувати ідеї та брати відповідальність за їх реалізацію.

Натомість низка аспектів організаційної культури можуть стати бар'єрами для формування лідерських навичок:

- авторитарний стиль управління – домінування вертикальної комунікації і придушення ініціативності обмежують розвиток лідерського мислення;
- орієнтація на формалізм та бюрократизм – надмірне зосередження на процедурах та регламентах відволікає увагу працівників від стратегічного бачення та творчого підходу до виконання завдань;
- інституційна інертність та опір змінам – відсутність підтримки змін у внутрішньоорганізаційних практиках стримує появу нових лідерів;
- недостатність зворотного зв'язку – у середовищі, де не практикується конструктивна оцінка та заохочення, працівники втрачають мотивацію до прояву лідерських рис.

Таким чином, формування лідерського потенціалу в публічному управлінні є тісно пов'язаним із характером організаційної культури. Для досягнення якісних змін у державному управлінні необхідно трансформувати культурні установки в напрямі відкритості, гнучкості та орієнтації на розвиток людського капіталу. Реформа

публічної служби має передбачати не лише структурні зміни, але й переосмислення ціннісних засад організаційного середовища, що формує нову генерацію лідерів у публічному секторі.

Різноманітні дослідження підтверджують, що організаційна культура безпосередньо впливає на формування лідерського потенціалу в організаціях, зокрема в установах публічного сектору. Наприклад, Чарльз Б. Хендлінг і Лінда К. Шарп (2015) зазначають, що саме організаційна культура встановлює нормативні й поведінкові стандарти, які визначають норми взаємодії між працівниками, формують атмосферу довіри та задають орієнтири для професійного розвитку. Ключову роль у цьому процесі відіграє неформальне середовище, яке або сприяє, або гальмує ініціативність і здатність до лідерства [1].

Г. Хейс наголошує, що такі елементи культури, як відкритість до інновацій, підтримка нових ідей та гнучкість в управлінні, мають вирішальне значення для формування сприятливого середовища, у якому працівники мають змогу проявити ініціативу й лідерські якості. Установи, де стимулюється командна робота, підтримується професійне навчання та забезпечується комунікаційна прозорість, здатні ефективніше готувати майбутніх лідерів [2].

Ці висновки перегукуються з результатами досліджень українських науковців. Так, Н. Нижник та О. Юрченко підкреслюють, що демократична організаційна культура в органах публічного управління є критично важливою для формування лідерів нової генерації, здатних до прийняття рішень в умовах трансформації державної служби. У своїх працях вони також звертають увагу на роль професійної етики, державницьких цінностей і культури довіри як чинників, що формують основу лідерської поведінки [6].

Авторитарні або надмірно ієрархізовані організаційні культури можуть, навпаки, обмежувати розвиток лідерського потенціалу. Як зазначає К. Джонсон (2019), наявність складних вертикальних структур управління, дефіцит автономії та обмежені можливості професійного зростання знижують мотивацію працівників до прояву лідерства. Аналогічні висновки робить українська дослідниця Т. Мельник, яка вказує, що формалізм та відсутність культурної відкритості в системі державного управління України знижують рівень залучення молодих фахівців до управлінських процесів [3; 7].

У роботі Дж. Сміта та М. Льюїса підкреслюється важливість наявності етичних стандартів у культурі організації для виховання лідерів, здатних приймати обґрунтовані та відповідальні рішення. Дослідники вказують, що етична організаційна культура підвищує довіру до лідера, зменшує ризик прийняття популістських або недалекоглядних рішень та створює основу для стратегічного мислення [4].

У контексті українських реалій, В. Луговий і А. Чемерис також звертають увагу на важливість адаптації організаційної культури в органах публічної влади до сучасних викликів. Вони стверджують, що цифровізація, децентралізація та необхідність прозорого управління вимагають нових культурних підходів, орієнтованих на лідерство, ефективність і відповідальність [8].

З іншого боку, у дослідженні Л. Мур зазначено, що культура, орієнтована на збереження статус-кво, стабільність і жорстке дотримання процедур, може пригнічувати лідерські прояви. Це особливо актуально для публічного сектору, де нормативно-правова зарегульованість часто переважає над ініціативністю. Аналогічну думку висловлює О. Рябчук, який у своїх роботах підкреслює, що бюрократична інертність і недостатня підтримка інновацій в органах влади є бар'єрами для розвитку лідерських спільнот на місцях [5; 9].

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить, що саме організаційна культура, її домінуючі цінності, норми поведінки та стилі управління значною мірою визначають, чи буде лідерський потенціал співробітників реалізований або пригнічений. Трансформація культури в напрямку відкритості, довіри, підтримки та інновацій є ключовою умовою для формування ефективного корпусу лідерів у публічній службі.

Таким чином, організаційна культура визначає не тільки рівень взаємодії між працівниками, але й можливості для розвитку лідерства в організаціях публічного сектору. Елементи культури, які сприяють відкритості до змін, підтримці інновацій та етичного управління, можуть бути ефективними факторами у формуванні лідерського потенціалу, водночас авторитарні підходи та обмеження можливостей для розвитку можуть призвести до зниження лідерських якостей серед працівників публічних органів.

Методологічну основу дослідження становить комплексний підхід до аналізу взаємозв'язку між організаційною культурою та формуванням лідерського потенціалу в органах публічної влади. Дослідження ґрунтується на принципах системності, структурності, інтегративності та міждисциплінарності, що дозволяє розглядати досліджуване явище у взаємозв'язку організаційних, управлінських та соціально-психологічних чинників.

Для досягнення мети дослідження було використано такі методи:

Аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів – для вивчення існуючих підходів до трактування поняття «організаційна культура», її впливу на ефективність публічного управління та формування лідерських якостей.

Контент-аналіз внутрішньоорганізаційних документів публічних установ (регламентів, кодексів етики, стратегій розвитку персоналу) – для ідентифікації домінуючих елементів організаційної культури, які прямо чи опосередковано впливають на лідерську поведінку персоналу.

Планується проведення соціологічного опитування (анкетування) державних службовців – для емпіричної перевірки гіпотези про наявність взаємозв'язку між типом організаційної культури та рівнем лідерського потенціалу. Анкета включає як закриті, так і відкриті питання, що охоплюють: сприйняття організаційних цінностей, оцінку рівня підтримки ініціативи з боку керівництва, доступ до навчальних програм та практик розвитку лідерства.

Методи кількісного та якісного аналізу – для обробки результатів опитування буде використано статистичні методи (описова статистика, кореляційний аналіз), а також елементи якісного аналізу відповідей на відкриті запитання.

Порівняльний аналіз – для зіставлення впливу організаційної культури на формування лідерських навичок у різних типах публічних органів (місцеві органи влади, центральні органи виконавчої влади, тощо).

Висновки. Організаційна культура значною мірою визначає потенціал для розвитку лідерських якостей серед працівників публічного сектору. Ключовими елементами організаційної культури, що сприяють розвитку лідерства, є:

- 1) підтримка інновацій та креативності: організації, що заохочують новаторство та відкритість до змін, створюють середовище, яке сприяє розвитку лідерських якостей;
- 2) етичне управління та прозорість: високі етичні стандарти і прозорість у прийнятті рішень є важливими для формування лідерів, здатних приймати справедливі та обґрунтовані рішення;
- 3) підтримка взаємодії та колективної роботи: культури, які акцентують увагу на командній роботі та комунікації, сприяють розвитку лідерів, здатних працювати з різними людьми та керувати групами.

References

1. Handling, Ch.B., & Sharp, L.K. (2015). Organizational Culture and Leadership in the Public Sector. *Public Administration Review*, 75(2), (pp. 183-194) [in English].
2. Hayes, H.B. (2017). The Role of Innovation Culture in Leadership Development in Government Institutions. *Journal of Public Sector Management*, 9(3), (pp. 124-139) [in English].
3. Johnson, K. (2019). Barriers to Leadership in Bureaucratic Cultures. *Government Quarterly*, 46(1), (pp. 55-70) [in English].
4. Smith, J., & Lewis, M. (2020). Ethical Leadership and Organizational Culture: Public Sector Applications. *Ethics & Governance Journal*, 14(4), (pp. 201-220) [in English].
5. Moore, L.G. (2018). Cultural Constraints in Public Administration Reform. *International Journal of Administrative Sciences*, 37(2), (pp. 92-108) [in English].
6. Nyzhnyk, N.R., & Yurchenko, O.V. (2021). Orhanizatsiina kultura v systemi publichnoho upravlinnia: tsinnisni oriientyry ta vyklyky transformatsii [Organizational culture in the public administration system: value orientations and challenges of transformation]. *Visnyk NADU pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Administrative Academy under the President of Ukraine*, 4(51), (pp. 32-40) [in Ukrainian].
7. Melnyk, T.M. (2020). Problemy formuvannia liderskykh yakostei u derzhavnii sluzhbi: kulturnyi vymir [Problems of forming leadership qualities in the civil service: cultural dimension]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – State Administration: Theory and Practice*, 1, (pp. 56-61) [in Ukrainian].
8. Luhovyi, V.I., & Chemerys, A.V. (2022). Liderstvo v umovakh tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia [Leadership in the conditions of digital transformation of public administration]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, 1(27), (pp. 18-25) [in Ukrainian].
9. Riabchuk, O.V. (2019). Instytutsiina inertnist v orhanizatsiinii kulturi orhaniv derzhavnoi vlady [Institutional inertia in the organizational culture of state authorities]. *Naukovi pratsi ChNU imeni Petra Mohyly. Serii: Politolohiia – Scientific papers of Petro Mohyla National University of Chernivtsi. Series: Political Science*, 305(293), (pp. 44-49) [in Ukrainian].

**THE IMPACT OF ORGANISATIONAL CULTURE ON THE FORMATION OF LEADERSHIP POTENTIAL IN
PUBLIC AUTHORITIES**

This work examines the influence of organizational culture on the formation of leadership potential in public authorities. It analyzes key cultural elements that either promote or hinder the emergence of leadership qualities among civil servants. Special emphasis is placed on openness, ethical governance, innovation support, and internal communication as factors fostering leadership. Conversely, the paper identifies barriers arising in authoritarian, overly formalized, or change-resistant environments. The study includes a review of academic literature, regulatory documents, and outlines methodological approaches for future empirical research. The author substantiates the need for cultural transformation in public institutions as a prerequisite for nurturing a new generation of public sector leaders.

Keywords: *organizational culture, leadership potential, public authority, civil service, ethical governance, innovation, internal communication.*

Відомості про автора / Information about the Author

Владислав Хлановський, аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.

Vladyslav Khlanovskyi, PhD-student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: sergeevicvlad755@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>.