



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Structural and Functional Transformation of Organizational Competence of Officials of State Authority and Local Self-Government in War Conditions

Lidiya Danylenko ^{1*} ● Volodymyr Dzeha ²

¹ Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Professor at the Department of Parliamentarism, Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor.

² Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Assistant Professor at the Department of Parliamentarism, Doctor of Philosophy in Public Management and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: apn1@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2026.1.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.1.09)

Received:

5 December 2025

Accepted:

7 January 2026

Published online:

15 January 2026

Copyright © 2026
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

The development of officials' organizational competence under difficult war conditions is a strategic task for the state, aimed at preserving institutional capacity and democratic principles of public administration. Modern civil servants must demonstrate leadership, independence, empathy, and initiative. The transformation of organizational competence of officials in wartime is a transition from bureaucratic to crisis management, focusing on speed of decision-making, digitalization of services, ensuring security and interaction with military administrations. The key competencies are stress resistance, adaptability, volunteer coordination skills and resource management in conditions of scarcity. In the context of leadership, the concept of management takes on a completely new meaning, because in this case, to achieve the outlined goal, not traditional management tools such as organization, planning, and control are used, but innovative approaches – analysis, motivation, and personal example. Decentralization processes in Ukraine have become a stimulus that involves focusing on using the potential of officials. The modern interpretation of organizational competence assumes formed skills of information processing using information and communication technologies and artificial intelligence. In this case, versions of the theory of organization, which studies the regularities of self-organization processes and self-forming factors, as well as the theory of systems (the content of integrity and systematicity), cybernetics (formation and transfer of guiding influences), synergetic (mechanisms of interaction of system elements in the process of self-organization and self-development) should be relevant.



KEYWORDS

organizational competence, state authorities, local self-government, structural transformation, crisis management, adaptability, leadership, digitalization, institutional resilience, war.



Структурно-функціональна трансформація організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах війни

Лідія І. Даниленко ^{1*} ● Володимир Д. Дзега ²

¹ Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна). Професор кафедри парламентаризму, д-р пед. наук, професор.

² Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна). Асистент кафедри парламентаризму, д-р філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: apn1@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2026.1.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2026.1.09)

Отримана:

05.12.2025 р.

Прийнята:

07.01.2026 р.

Опублікована:

15.01.2026 р.

Авторське право

© 2026 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

Розвиток організаційної компетентності в умовах війни є не лише професійним викликом для посадових осіб, а й стратегічним завданням для держави, спрямованим на збереження інституційної спроможності та демократичних засад публічного управління. Дослідження зосереджене на розкритті сутності феномену організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, що розглядається з позиції детермінуючого чинника загального удосконалення системи публічного управління в сучасній Україні. В статті виділено основні структурні компоненти феномену: управлінські навички, професійні теоретичні знання і уміння, комунікативну компетентність, спроможність до ухвалення ефективних рішень, стратегічне мислення та сформовані відповідні ціннісні орієнтації. Також розглянуто основні функції організаційної компетентності посадовців в кризових умовах, спричинених тривалою війною, що потребують мобілізаційної здатності та підвищеної адаптивності. Особлива увага в дослідженні приділена процесу трансформації самого поняття організаційної компетентності посадовців під впливом війни, зокрема встановлено зростання пріоритету кризового управління та забезпечення спроможності до ефективної міжінституційної координації. Результати дослідження репрезентують важливість ефективної трансформації підходів до розвитку організаційних компетентностей посадовців як важливого інструменту модернізації публічного управління в умовах суспільно-політичної динаміки, неадаптованості законодавства до реалій війни та зростаючих суспільних очікувань. Стаття закладає теоретико-методологічні основи для подальших емпіричних досліджень і практичних програм розвитку кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

організаційна компетентність, державна влада, місцеве самоврядування, структурна трансформація, кризове управління, адаптивність, лідерство, цифровізація, інституційна спроможність, війна.

1. Introduction

Процеси децентралізації в українському публічному просторі відкрили актуальність проблеми низького рівня організаційної компетентності посадовців, що пояснюється, значною мірою, відсутністю концептуального системного підходу до формування та розвитку управлінських навичок. Характерними явищами у середовищі функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування є також слабкий інноваційний розвиток, низька інтегрованість сучасних управлінських підходів та деяка ресурсна обмеженість, що в синергії призводить до явища дисбалансу між розширеними повноваженнями посадовців та їх реальними компетенціями щодо ефективної професійної реалізації.

У часі війни розуміння феномену організаційної компетентності посадовця публічної служби зазнає суттєвої трансформації, адже основної ваги набувають навички з кризового управління, здатність до міжінституційної координації, адаптивність та мобілізаційна готовність. Водночас традиційні управлінські практики потребують сучасного переосмислення в плані інтенсифікації ролі лідерства, інтеграції цифрових інструментів та інноваційних підходів. У зв'язку з викладеним, дослідження сучасного контексту структурних компонентів та функціоналу організаційної компетентності посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування (ПОДВМС) потребують додаткових наукових розробок.

2. Literature Review

Теоретико-методологічне підґрунтя у досліджуваній сфері сформоване науковими дослідженнями С. Гайдученко [8], С. Калашнікової [10], С. Красноп'ярової [13], С. Серьогіна [19] та інших. У публікаціях С. Хаджирадевої [11], М. Ярмистого [24] підіймаються актуальні питання трансформації підходів та оновлення методик підготовки посадовців органів державної влади та місцевого самоврядування, оптимізації параметрів системи ухвалення управлінських рішень у контексті сучасних викликів.

Особливої уваги потребують дослідження з питань теоретичних основ формування організаційної компетентності [14], попередження деструктивного впливу кризових суспільно-політичних умов [6], використання можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних систем [16], оцінки параметрів якості прийнятих управлінських рішень [23].

Нині проведено багато досліджень аспектів впливу сучасних умов розвитку системи публічного управління на трансформацію підходів до формування структурно-функціональних параметрів діяльності посадовця системи публічної влади, та на їх підставі складено рекомендації щодо вдосконалення освітньо-компетентнісних стратегій – проєктувальної, управлінської, організаційної тощо. Водночас низка аспектів досліджуваної проблематики залишаються маловивченими, зважаючи на нові виклики часу війни.

3. Problem Statement

Війна суттєво трансформує роль та специфіку формування організаційної компетентності посадовця публічної служби. Управлінець має не лише бути професійно компетентним, обізнаним у сфері законодавства та координаційних механізмів, але й демонструвати адаптивність та гнучкість, володіти стійкими навичками з антикризового управління, умінням міжінституційної координації та прагненням до ефективного лідерства в контексті сучасного переосмислення традиційних підходів. Очевидно, що концепція удосконалення системи підтримки компетентності посадовців потребує додаткового наукового розгляду.

Мета дослідження – провести комплексний аналіз специфіки трансформації структури та функцій феномену організаційної компетентності ПОДВМС в умовах війни.

4. Methods and Materials

У статті було використано систему взаємопов'язаних наукових методів:

– діалектичний метод – для формування комплексного уявлення про сутнісні характеристики та закономірності досліджуваного явища, систематизації понятійного апарату;

– методи теоретичного аналізу, синтезу й узагальнення – з метою дослідження чинної нормативно-правової бази та вимог щодо організаційної компетентності посадових осіб ПОДВМС, їх трансформації в умовах децентралізації владних повноважень та впливу війни.

5. Results and Discussion

Особливу увагу у контексті проблематики дослідження необхідно відвести організаційній складовій управлінської компетентності керівника, без якої не можливе виконання управлінського циклу в цілому, тобто не можливе ефективне планування, координування, регулювання, облік, контроль будь-якого процесу. Організаційна компетентність посадових осіб являє собою компоненту професійної компетентності та є основою будь-якої професійної діяльності.

Структура цього феномену включає:

- уміння приймати управлінські рішення;
- знання про організацію діяльності органу влади та його суб'єктів;
- навички і досвід збору й аналізу інформації, використання інформаційно-комп'ютерних технологій;
- мотивацію до лідерства;
- вміння забезпечувати системну комунікацію й вирішувати конфлікти [22].

У основу організаційної компетентності можуть бути покладені такі знання, вміння, навички, досвід, мотивація, як:

- знання – про організаційну структуру ОДВ, ОМС та зв'язки між їхніми структурними елементами;
- вміння – організувати процес ухвалення управлінського рішення шляхом обговорення;
- навички – здобувати інформацію для досягнення консенсусу при прийнятті управлінського рішення;
- досвід – роботи в команді та демонструвати лідерство;
- мотивація – отримувати якісні результати роботи.

Щодо організаційної структури ОДВ та ОМС, то всі вони практично перейшли на горизонтальну, а не вертикальну, модель управління, яка практично не потребує керівників середньої ланки, а співробітники мають більше самостійності й ініціативи. Така модель сприяє:

- прискоренню прийняття рішень;
- зменшенню бюрократії;
- формуванню команд виконавців, які самостійно вирішують виробничі питання;
- пріоритетності стратегічного планування в організації;
- децентралізації управління підрозділами;
- підвищенню ініціативи співробітників.

Необхідною передумовою успішного досягнення консенсусу при прийнятті управлінського рішення у нинішній час є опанування посадовими особами цифрової компетентності. Необхідний прогрес в опануванні інформаційно-комп'ютерними технологіями (ІКТ) і штучним інтелектом (AI) вбачається необхідною умовою ефективного розвитку електронного урядування, що передбачає ширшу і активну взаємодію органів влади, громадян і бізнесу.

В результаті підвищується ефективність, прозорість та доступність публічно-управлінських, державних, адміністративних й інших управлінських послуг. Це наближає громадян до більшої участі у справах держави і суспільства. Загалом, для набуття умінь користування ІКТ необхідно забезпечити розвиток таких навичок організаційної компетентності посадовців, як вміння швидко здобувати інформацію, її аналізувати і перетворювати у пропозицію для колективного обговорення.

Із цією метою, приміром, за ініціативи НАДС України було створено цільовий Портал управління знаннями й людськими ресурсами HRMIS, де на сьогодні зареєстровано понад 127 тисяч користувачів. Ресурс вміщує проекти та програми підвищення кваліфікації посадовців, що можна активно використовувати для підвищення рівня організаційної компетентності посадовців [11].

Щодо досвіду ефективного лідерства, це потребує особливого вміння бути толерантним до співробітників, які володіють різними типами характеру і поведінки. Вміння привернути на себе увагу, зацікавити і повести за собою є особливою здатністю керівників бути лідерами в колективі. «Політичне лідерство притаманне особам керівників органів публічної влади, які перемагають у політичній конкуренції. Воно визнається пріоритетною якістю особистості керівника будь-якого політичного інституту, яким є політична установа з відповідною організаційною структурою, цілеспрямованими виконавчими структурними елементами й апаратом» [9, с. 138].

Щодо розвитку мотивації керівників отримувати якісні результати роботи, то варто зазначити, що лише за умов конкурсного відбору на посади в ОДВ і ОМС цього можливо досягти. Мотивація керівників включає зовнішні і внутрішні чинники, які спонукають їх до ефективної діяльності. До зовнішніх чинників (стимулів), як правило, відносять матеріальні, кар'єрні, публічні (визнання досягнень, винагороди тощо). До внутрішніх – потреба в досягненнях, самореалізація, психологічна готовність, контроль над ситуацією.

Корисною вбачається модель розвитку організаційної компетентності посадовців, запропонована вітчизняними вченими [2], яка ґрунтується на функціональному підході:

- організаційна функція – реалізується через формування горизонтальних і вертикальних зв'язків;
- функція управління групою динамікою – через групову взаємодію та емоційний стан колективу;
- мотиваційна – через спрямованість на стимулювання для досягнення поставлених цілей;
- розвиваюча функція – через розвиток аналітичного мислення та навички наставника, коуча, ментора;
- контрольна – через оцінювання діяльності та заохочення до конструктивної критики;
- виконавська функція – через особистісний приклад, високий рівень умінь, знань, навичок для виконання посадових обов'язків;
- функція планування – через урахування здібностей працівників;
- функція впливу – шляхом інтеграції засобів раціонального аргументованого переконання, відстоювання власної позиції, навіювання та особистісного прикладу;
- представницька функція – через фокусування групових цінностей, ідеалів і переконань.

ПОДВМС мають отримати відповідні рівні вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», що доволі часто не відповідає реаліям [21]. При цьому ключовим принципом безперервного професійного вдосконалення посадовців є інтеграція засад андрагогіки у систему післядипломної освіти [13].

Формування корпусу ефективних службовців має відбуватись на основі визначеної критеріальності професіоналізму ПОДВМС, серед яких:

- наявність відповідної вищої освіти, що слугує основою професійної компетентності управлінця;
- спроможність до кар'єрного зростання;
- наявність практичного досвіду роботи в органах публічної влади;
- сформовані організаторські здібності, креативність, ініціативність, дисциплінованість, політична нейтральність, відповідальність та моральні якості [4].

З-поміж ключових навичок у комунікативно-управлінському полі ключовими для посадовця необхідно виділити наявність сформованого теоретичного базису, вміння застосування отриманих умінь та навичок у практичній діяльності, цифрова компетентність та вміння ефективно взаємодіяти в команді, володіння ключовими техніками проведення переговорів, бажання до безперервного саморозвитку, адаптивність, логічне і критичне мислення, пріоритетність законодавчих вимог та демократичних цінностей [20]. Вимогами актуальних умов формування організаційно компетентного ПОДВМС є також вміння ефективно застосовувати власну цифрову компетентність для оптимізації поточної діяльності, забезпечення якісного й оперативного зворотного зв'язку з громадськістю.

Організація діяльності посадовців у системі публічного управління тісно пов'язана з навичками лідерства, умінням ефективно організовувати виробничий процес, мотивувати колектив та підвищувати якість комунікації з громадськістю (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика організаційних умінь посадовців ОДВ та ОМС

Вміння, притаманні організаційно компетентному посадовцю:		
ефективна комунікація	вирішення конфліктів	прийняття ефективних управлінських рішень
<ul style="list-style-type: none"> – соціально доцільні дії; – норми етики та етикету; – методи прогнозування ситуації; – технології управління емоціями; – каузальні (причинні) процеси, що відбуваються на глибинних структурних рівнях системи 	<ul style="list-style-type: none"> – симптоматика, діагностика, прогнозування, контроль; – перспективні цілі організації; – аналіз міжособистісних стосунків; – механізми впливу влади на конфліктну ситуацію і навики 	<ul style="list-style-type: none"> – прийоми управлінського мистецтва; – включення персоналу до визначення політики в організації; – основні стадії прийняття рішення – підготовка, інкубація, освянення, верифікація; – ухвалення рішення на етапах з'ясування проблеми, складання плану її вирішення, виконання прийнятого рішення; – альтернативні рішення; – сутність прийнятого управлінського рішення; – перманентність (нескінченність) процесу пізнання

Джерело: авторська розробка на основі [11; 25].

Аналізуючи інформацію табл. 1, необхідно розглянути кожен виділену складову організаційної компетентності.

Комунікативні вміння і навички спрямовані на реалізацію ефективної соціальної взаємодії та гарантію результативності процесу розв'язання різноманітних професійних завдань через налагодження виробничих і міжособистісних взаємин [14, с. 13–15]. Очевидно, що такі навички детермінуються структурою комунікативного стилю особистості [5, с. 233–241].

Вміння управляти конфліктами передбачає превентивне запобігання конфліктної ситуації, своєчасне її прогнозування й моделювання, з метою ефективного практичного впливу на перебіг конфлікту, трансфер його наративів у межі раціонального вирішення, уміння критично аналізувати ситуацію та врегульовувати непорозуміння в колективі для уникнення деструктивного результату конфлікту [5, с. 233–241].

Ключовими функціональними наслідками конфліктів у діяльності посадовця можна виділити:

- віднайдення такого способу вирішення проблеми, що максимально влаштовує усіх стейкхолдерів;
- прийняття добровільного і спільного рішення, що дає змогу оперативно та якісно втілити його у життя;
- набуття сторонами досвіду взаємодії у процесі розв'язання конфліктних ситуацій, що може бути успішно використано в майбутньому;
- руйнування «синдрому страху» шляхом ефективного вирішення конфліктних ситуацій, внаслідок чого сторони отримують досвід відкритого висловлення власної, відмінної від інших, позиції;
- оптимізація сфери міжособистісних взаємин [25, с. 63–69].

Уміння ухвалювати управлінські рішення – ще одна важлива компонента організаційної компетентності ПОДВМС, що являє собою ефективний вибір однієї з кількох альтернатив. Необхідно зауважити, що для більшості посадовців процес відбувається на інтуїтивному рівні, виходячи з нестачі повного комплексу теоретичної підготовки та практичного досвіду управлінської діяльності.

Процес ухвалення управлінських рішень вбачається однією з ключових функцій управління, поряд із функціями стратегічного планування, координування, обліку, коригування, контролю [17]. Процес ухвалення управлінських рішень передбачає використання засобів і методів збору й обробки інформації, що потребує майстерності керівника щодо здійснення спільної з колективом оцінки альтернативних рішень та вибору оптимальнішого варіанту, з наступним аналізом результативності та ефекту регуляторного впливу прийнятого рішення, оцінкою потенціалу його впровадження. Лише після перелічених етапів має слідувати ухвалення остаточного управлінського рішення.

Можна виділити кілька основних підходів до формування навичок прийняття ефективного управлінського рішення:

- аналітичні моделі ухвалення рішень на основі об'єктивного аналізу проблемної ситуації, що містять в основі систему знань, умінь і навичок;
- триступенева система ухвалення політико-управлінських рішень, що передбачає етапи ідентифікації проблеми, формування плану рішення та його реалізації [25].

Сучасне трактування організаційної компетентності передбачає сформовані навички опрацювання інформації з використанням інформаційно-комунікаційних технологій та штучного інтелекту. При цьому мають бути актуальні версії теорії організації, що вивчає закономірності процесів самоорганізації та самоутворювальних чинників, а також теорії систем (зміст цілісності й системності), кібернетики (формування й трансфер керівних впливів), синергетики (механізми взаємодії елементів системи в процесі самоорганізації та саморозвитку).

Синергія зазначених вище сучасних концепцій потребує формування й розвитку принципово нових навичок у посадовців, в основу чого покладено визнання усіх систем (у тому числі системи місцевого самоврядування):

- несистемними і ситуативними;
- малокерованими, із переважанням чинників самостійності, автономності;
- вільними [24].

У часі війни підхід до організаційної компетентності ПОДВМС зазнав значної структурно-функціональної трансформації, зважаючи на вплив чинників нестабільності та соціокультурної турбулентності та стійку пріоритетність концептів сталого розвитку. Організаційна культура публічного управління на сьогодні розглядається як практико-орієнтований соціокультурний інститут, що сприяє врегулюванню життєдіяльності й взаємодії окремих державних, муніципальних та суспільних інститутів, бізнесу та громадськості. Окрім того, актуальні вектори розвитку організаційної культури публічного управління врівноважують спрямування наративів культурного розвитку і соціокультурних тенденцій сучасності, маючи на меті досягнення стабільності та ефективних інноваційних змін у сфері державного управління [8].

С. Сergygin у своїй монографії «Організаційна культура та компетентність у державному управлінні» [19] досліджує теоретичний та прикладний аналіз взаємозв'язку між культурними чинниками функціонування державних інституцій та рівнем професійної компетентності службовців, й доходить до висновку, що організаційна культура – це не лише набір цінностей і норм, а й потужний інструмент формування управлінських практик, які визначають якість публічного управління.

Тому організаційна культура розглядається як багатовимірне явище, що охоплює ціннісні орієнтації, традиції, комунікаційні моделі та стиль лідерства в органах влади. Вона виступає середовищем, у якому формується професійна поведінка службовців, а компетентність державних службовців визначається не лише через знання та навички, а й через здатність діяти відповідно до етичних стандартів, норм професійної культури та стратегічних цілей державної політики [15].

Результати дослідження суперечать уявленням дослідників, які вважають, що стратегії управління є негативним фактором у плануванні системи державного управління. Зокрема, організаційна культура пропонує лібералізувати питання контролю та управління. Такий формат не передбачає необхідності формувати компетентності посадової особи, оскільки потенціал держави та суспільства орієнтований на запобігання кризам [3].

Зорієнтованість на європейські стандарти управління ризиками в публічному управлінні в Україні вбачається можливою та доцільною лише після стабілізації кризової ситуації. Екзистенційні відмінності у загрозах, що стоять перед суспільством в Україні та Європі, унеможливають проведення аналізу ефективності системи управління сталим розвитком в умовах нестабільності.

Разом із тим, деякі елементи ризик-менеджменту продемонстрували неабияку ефективність в реаліях сучасного публічного управління в Україні, зокрема – концепція державно-приватного партнерства. Ще одним інструментом, який позитивно вплинув на оцінку загроз, є метод аналізу покриття даних, який визначає необхідність проведення заходів з управління ризиками на основі даних в режимі реального часу про наявну ресурсну базу.

Окремо варто акцентувати увагу на ще одній компоненті організаційної компетентності ПОДВМС – мотивації до лідерства, що сприяє розвитку вміння ефективно працювати у складних політичних та соціально-економічних умовах. Загалом, мотивація лідерства позиціюється як

система управлінських знань, практичних навичок і умінь, професійних компетенцій, способів мислення, громадянської позиції та світогляду, морально-етичних цінностей, що детермінують спроможність посадовця успішно реалізовувати управлінську діяльність [23].

Окремі учені, аналізуючи феномен «лідерства» у контексті публічної служби, детермінують його «не тільки вищим еволюційним рівнем управління, а також, що не менш важливо, проявом нового вищого рівня якості управління» [10, с. 43]. У контексті лідерства дефініція управління набуває інноваційного наповнення, адже у цьому випадку для досягнення окресленої мети використовуються не традиційні інструменти менеджменту, такі як організація, планування і контроль, а інноваційні підходи – аналіз, мотивація і власний приклад.

Окремі науковці детермінують поняття лідерства як:

– «управління на більш високому рівні, процес досягнення значущих результатів при дії з повагою, турботою та чесністю заради добробуту всіх учасників» [10, с. 42];

– «опора на контроль і жорсткість (притаманні старій парадигмі управління) виявляється менш ефективною, ніж мотивація і мораль (притаманні лідерству)» [7, с. 23].

Незважаючи на позиціонування концепту лідерства як базової вимоги при формуванні органів публічної влади, серед посадових осіб доволі велика частка тих, що не спроможні ефективно ухвалювати самостійні рішення. Водночас сучасний контекст лідерства у сфері публічної влади позиціонує посадовця не тільки керівником, але й фасилітатором змін, модератором суспільного діалогу, комунікатором між владою та громадськістю.

Основний потенціал нового лідера вбачається у поєднанні емоційної зрілості, стратегічного мислення, спроможності ефективно діяти в умовах невизначеності. Лідерство в такій проєкції не лише формує необхідну політику, а й укріплює довіру, набуваючи функцій центрального фактора ефективного впровадження стратегічних рішень [12].

Науковець І. Грищенко [6] розглядає лідерство як феномен управління групою, наголошуючи, що ефективний лідер – це не лише носій формальної влади, а передусім організатор спільної діяльності, який здатний мобілізувати ресурси колективу, формувати спільні цінності та мотивувати до досягнення цілей. У свою чергу, Л. Даниленко [1], підкреслює, що у сучасних умовах формування політичної еліти відбувається під впливом суспільних трансформацій, що зумовлює зміну вимог до лідерів – від традиційного управління до інноваційного мислення, стратегічного бачення та високого рівня соціальної відповідальності. Вона підкреслює, що політичне лідерство дедалі більше ґрунтується на моральному авторитеті, професіоналізмі та здатності до діалогу в умовах плюралізму.

Взаємозалежність між трансформацією стратегічного планування та еволюцією публічного лідерства у сфері державного управління узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2. Взаємозв'язок між трансформацією стратегічного планування та розвитком публічного лідерства в державному управлінні

Етап стратегічного планування	Ключові підходи до публічного лідерства
Створення базових соціально-економічних інфраструктур і системи державного управління	Лідерство набуває інституційного характеру. Основна функція – консолідація суспільства й утвердження державної служби як професійної основи управління.
Удосконалення координації між центральними та місцевими органами влади, узгодження стратегій розвитку	Лідери діють як координатори і посередники між різними рівнями управління. Їхнє завдання – забезпечити синергію політики, розвиток горизонтальних зв'язків і підвищення ефективності управлінських рішень через співпрацю та діалог.
Концентрація стратегічних рішень на рівні центру; забезпечення ієрархічної узгодженості	Лідерство має адміністративно-контрольний характер. Лідери виконують функції керівників-наглядачів, забезпечують дисципліну, контроль і стабільність у системі, орієнтуючись на виконання планів і централізованих завдань.
Переосмислення лідерства й підзвітності; розширення автономії регіонів	Лідери виступають агентами змін, ініціюють участь громадян, розвивають прозорість і підзвітність, формують довіру та відповідальність у публічній сфері на рівні територіальних громад
Зростання гнучкості та співвідповідальності між рівнями управління	Лідерство стає фасилітативним і колаборативним. Основна роль – створення умов для спільного прийняття рішень, стимулювання автономії команд, підтримка кроссекторальної взаємодії

Етап стратегічного планування	Ключові підходи до публічного лідерства
Забезпечення безперервності державних функцій і публічних послуг (період криз)	Лідери виконують роль стабілізаторів системи, ухвалюють рішення в умовах невизначеності, підтримують моральний дух колективів і довіру громадськості. Їхня функція – управління ризиками і швидка мобілізація ресурсів.
Перехід до цифрової аналітики й гнучкого ухвалення рішень у реальному часі	Лідерство стає інноваційним і data-driven. Основна функція лідера – прогнозування, аналітична адаптивність і цифрова компетентність.
Інтеграція безпекових і оборонних вимірів у стратегічне планування; національна стійкість	Діяльність лідера спрямована на консолідацію ресурсів, координацію безпекових, економічних і гуманітарних політик, формування національної єдності та витривалості.
Реконструкція інфраструктури, модернізація економіки, євроінтеграційна інтеграція	Лідери формують бачення післявоєнного розвитку, мобілізують міжнародні партнерства, просувають ціннісно орієнтоване та гуманістичне лідерство, спрямоване на сталий розвиток і європейську інтеграцію.

Джерело: систематизовано автором на основі джерел [16; 18].

Враховуючи зазначене, реформування стилів публічного лідерства має відбуватися відповідно до трансформацій стратегічного планування – від контролю до партнерства, від централізації до гнучкості, від формального керівництва до ціннісного лідерства. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень із суспільними потребами, сприяє підвищенню довіри до влади й формуванню нової генерації лідерів державного управління, здатних ефективно діяти в умовах глобальних викликів.

6. Conclusions

Організаційні компетентності є важливим інструментом модернізації державної влади та місцевого самоврядування, оскільки вони визначають здатність посадових осіб ефективно діяти в умовах війни, змін законодавства та зростаючих суспільних очікувань. У часі війни поняття організаційної компетентності зазнає значного апгрейду, адже на перший план виходять антикризові управлінські практики, адаптивність, резильєнтність, здатність до міжінституційної координації, водночас традиційні управлінські практики зазнають переосмислення в контексті інтенсифікації ролі лідерства, інтеграції цифрових інструментів та інноваційних підходів.

Сучасні ПОДВМС мають проявляти лідерські позиції, самостійність, емпатію та ініціативу. Така модель сприяє значному прискоренню прийняття рішень, мінімізації бюрократії, більшій децентралізації управління, формуванню команд самостійних ефективних управлінців, усталенню пріоритетності стратегічного планування в організації, підвищенню ініціативності та вмотивованості співробітників. Можна стверджувати, що для ефективної трансформації системи публічного управління необхідно забезпечити розвиток таких умінь організаційної компетентності посадових осіб, як вміння взаємодіяти, бути ініціативними, демонструвати лідерство. Це дозволить адаптувати функції ПОДВМС до вимог кризових умов сучасного розвитку в стані війни, цифрового вдосконалення публічного управління та інноваційних вимог до компетенцій управлінців.

References

1. Danylenko, L. (2014). Leadership of the political elite. In *Elitology* (pp. 123–140). National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
2. Danylenko, L., & Dzeha, V. (2020). Conceptual foundations for improving the organizational competence of local government officials in Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, (2), 12–17. <http://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Politolohiia-12-2020.pdf>
3. Dzeha, V. (2019). Organizational competencies of the local self-government officials in Ukraine: Theoretical principles of the research. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(65), 233–241. <https://doi.org/10.34213/tp.19.02.28>

4. Dzeha, V. D. (2019). Modern challenges of public administration about the increase of the professionalism of local self-government officials. *Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*, 30(69)6, 33–38. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/07>
5. Dzeha, V. D. (2022). Developing the organizational competence of public servants as an integral part of their professionalism. In *Shevchenko Spring – 2022: public administration and civil service*. Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1928/files/e2d6b0e4-8b82-4770-bc40-87ce3af74f68.pdf>
6. Gryshchenko, I. (2015). Leadership as a phenomenon of group management. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (10), 116–119. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4451&i=23>
7. Haiduchenko, S., Kalashnikova, K., Naboka, L., Korotych, O., & Diegtiar, O. (2024). Peculiarities of the development of social capital of territorial communities in modern Ukraine. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 11(4), 40-51. <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2024.40>
8. Haiduchenko, S. (2016). *Theoretical and methodological foundations for the formation and development of organizational culture in public administration*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
9. Hoshovska, V., & Komakha, L. (Eds.) (2021). *Elitology*. Publishing Cul.
10. Kalashnikova, S. (2010). *Educational paradigm of professionalization of management based on leadership*. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/8688/>
11. Khadzhyradieva, S. (2005). Professionalization of public service as a scientific and practical problem. *Actual Problems of Public Administration*, 4(24), 53–58.
12. Klymenko, K., Petrukha, N., & Petrukha, S. (2024). The Marshall's "green" plan for Ukraine: the financial, economic and regulatory context. *RFI Scientific Papers*, 1(106), 20–49. <https://doi.org/10.33763/npndfi2024.01.020>
13. Krasnoporova, S. (2010). *Theoretical and methodological content of professionalization of service in local government bodies*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
14. Kushnirova, G. P. (2011). *Formation of professional competence of officials of local self-government*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
15. Melnychuk, O. S. (1974). *Dictionary of foreign words*. Ukrainian Soviet Encyclopedia.
16. Mura, L. (2022). The philosophy of personnel management of small and Medium-sized businesses in Slovakia. *Futurity Philosophy*, 1(3), 27–39. <https://doi.org/10.57125/FP.2022.09.30.02>
17. National Agency of Ukraine for Civil Service. (2019). Order on Standard Professional Qualification Characteristics of Local Self-Government Officials No. 203-19 (dated November 7, 2019). *Official website of the Parliament of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v203-859-19#Text>
18. National Agency of Ukraine on Civil Service. (2024). Digital competencies are a must-have for every public servant, but in the era of digitalization, we must not lose sight of the most important value – people. *National Agency of Ukraine on Civil Service Official website*. <https://nads.gov.ua/news/tsyfrovi-kompetentnosti-tse-must-have-dlia-kozhnoho-publichnoho-sluzhbovtisia-odnak-za-epokhoiu-tsyfrovizatsii-ne-mozhna-vratyty-holovnu-tsinnist-liudynu-nataliia-aliushyna>
19. Serohin, S. (2021). *Organizational culture and competence in public administration*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). Law of Ukraine on Service in Bodies of Local Self-Government No. 33 (dated June 7, 2011). *Official website of the Parliament of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14?lang=en#Text>
21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine on Higher Education No. 1536-VII (dated July 1, 2014). *Official website of the Parliament of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18?lang=en>
22. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Law of Ukraine on Public Service (dated October 18, 2019). *Official website of the Parliament of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
23. Yakymchuk, S. (2012). *Formulation of management decisions by local self-government*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
24. Yarmystiy, M. (2014). *Formation of administrative competence of civil servants and officials of local self-government*. National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
25. Yermash, N. M., & Tverdokhlib, Yu. I. (2013). Resolution of conflict situations in local executive authorities. *Bulletin of the Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University*, 16(205), 63–69.