

УДК 331.106.42

<https://doi.org/10.31652/2786-6068-2026-7-98-112>

Марина Назаренко

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління та менеджменту

e-mail: maryna.nazarenko@vspu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-2116-754X>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ Х І Y Д. МАКГРЕГОРА

Анотація. У статті досліджено трансформацію управлінських підходів в органах публічного управління крізь призму теорій Х і Y Д. Макгрегора. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, криз, невизначеності та швидких суспільних змін традиційна модель, заснована переважно на контролі, потребує доповнення людиноцентричними та адаптивними підходами. Розкрито взаємозв'язок теорії Y з довірою, професійною автономією, внутрішньою мотивацією, моральними методами управління, участю працівників у прийнятті рішень та розвитком організаційної культури. На прикладі Prozorro та механізмів громадської участі показано, що результативність публічного управління може забезпечуватися через взаємодію держави, працівників, громадян, бізнесу та інших стейкхолдерів. Запропоновано концептуальну модель Y+ як подальший розвиток управлінської логіки теорії Y. На відміну від моделі Х, орієнтованої на контроль і виконання, та моделі Y, що ґрунтується на довірі, автономії й відповідальності, Y+ акцентує співтворення управлінських рішень і публічної цінності. Визначено послідовність управлінської трансформації «контроль → довіра → співтворення», у межах якої працівник переходить від виконавця до професіонала та співтворця, керівник - від контролера до лідера і фасилітатора, а громадянин - від отримувача послуги до активного учасника створення публічної цінності.

Обґрунтовано, що Y+ не передбачає відмови від контролю, а трансформує його у контроль за результатом, поєднаний з професійною автономією, взаємною відповідальністю та орієнтацією на суспільний результат. У такому середовищі інформація, компетентності, ініціативність і досвід різних учасників розглядаються як спільний ресурс для вирішення суспільних проблем і підвищення якості управлінських рішень. Це створює передумови для підвищення адаптивності організацій, посилення довіри до публічної влади та забезпечення її стійкості в умовах невизначеності. Запропонований підхід може бути використаний як концептуальна основа розвитку адаптивного, резильєнтного та людиноцентричного публічного управління.

Ключові слова: теорія Х, теорія Y, Y+, публічне управління, менеджмент, управлінська трансформація, мотивація, адаптивне управління.

Maryna Nazarenko

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS THROUGH THE PRISM OF D. MCGREGOR'S THEORY X AND THEORY Y

Abstract. The article explores the transformation of management approaches within public administration bodies through the lens of Douglas McGregor's Theory X and Theory Y. It is substantiated that under the conditions of digitalization, crises, uncertainty, and rapid societal changes, the traditional model primarily grounded in control requires supplementation with human-centric and adaptive approaches. The study reveals the interconnection of Theory Y with trust, professional autonomy, intrinsic motivation, moral management methods, employee participation in decision-making, and the development of organizational culture. Using the examples of Prozorro and public participation mechanisms, it demonstrates that public governance performance can be ensured through the interaction of the state, employees, citizens, business, and other stakeholders. A conceptual Y+ model is proposed as a further evolution of Theory Y management logic. Unlike Model X, which focuses on control and compliance, and Model Y, which is rooted in trust, autonomy, and responsibility, Y+ emphasizes the co-creation of managerial decisions and public value. The sequence of managerial transformation («control → trust → co-creation») is defined, within which an employee transitions from an executor to a professional and co-creator, a manager shifts from a controller to a leader and facilitator, and a citizen moves from a service recipient to an active participant in creating public value.

It is substantiated that Y+ does not imply the abandonment of control, but rather transforms it into output-based control (control by results) combined with professional autonomy, mutual accountability, and focus on societal outcomes. In such an environment, information, competencies, initiative, and the experience of various participants are regarded as a shared resource for solving societal issues and enhancing the quality of managerial decisions. This creates prerequisites for increasing organizational adaptability, bolstering trust in public authority, and ensuring its resilience amid uncertainty. The proposed approach can serve as a conceptual framework for developing adaptive, resilient, and human-centric public administration.

Keywords: Theory X, Theory Y, Y+, public administration, management, managerial transformation, motivation, adaptive governance.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується масштабними соціальними, економічними, технологічними та безпековими трансформаціями, які суттєво змінюють вимоги до функціонування організацій незалежно від сфери їх діяльності. Якщо раніше досягнення ефективності значною мірою забезпечувалося застосуванням класичних адміністративних підходів, що ґрунтувалися на жорсткій ієрархії, регламентації діяльності та переважанні контролю, то сьогодні таких інструментів уже недостатньо для забезпечення стійкого розвитку організацій, їх адаптивності та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Особливої актуальності ця проблема набуває для організацій публічного сектору, насамперед органів публічного управління, які функціонують в умовах постійного реформування, цифрової трансформації, європейської інтеграції, децентралізації, а також воєнних і повоєнних викликів. За таких умов ефективність діяльності органів публічного управління дедалі більше визначається не лише якістю нормативно-правового забезпечення чи організаційною структурою, а й здатністю керівників формувати сучасну систему управління людськими ресурсами, засновану на довірі, партнерстві, відповідальності, мотивації персоналу та розвитку його потенціалу.

У зв'язку з цим відбувається переосмислення традиційних управлінських концепцій і посилюється інтерес до теорій, що пояснюють поведінку людини в організації та визначають роль людського чинника в досягненні організаційних цілей. Значний внесок у розвиток таких підходів зробив Дуглас Макгрегор, який запропонував принципово нове бачення взаємовідносин між керівником і працівником через теорії Х і Y. Попри те, що концепція Д. Макгрегора була сформульована понад шістьдесят років тому, її наукова цінність не втратила актуальності. Навпаки, сучасні тенденції розвитку менеджменту підтверджують її випереджальний характер. Ідеї, покладені в основу теорії Y, сьогодні знаходять своє відображення у концепціях людиноцентричного управління, адаптивного менеджменту, лідерства, розвитку організаційної культури, управління талантами та формування організаційної резильєнтності. Водночас у практиці діяльності багатьох організацій публічного сектору досі зберігаються елементи управління, характерні для теорії Х, що проявляються у надмірній централізації, домінуванні адміністративного контролю, низькому рівні делегування повноважень та обмеженому залученні працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Саме тому дослідження трансформації управлінських підходів в організаціях публічного сектору крізь призму теорії Х і Y Д. Макгрегора є своєчасним і науково обґрунтованим. Аналіз положень цієї концепції в сучасних умовах дає змогу оцінити ступінь відповідності традиційних моделей управління сучасним вимогам функціонування органів публічного управління, визначити напрями переходу до більш гнучких, людиноцентричних моделей менеджменту та окреслити можливості підвищення ефективності діяльності організацій публічного сектору шляхом трансформації управлінських підходів.

Аналіз джерел та останніх досліджень. Проблематика поведінкового підходу в управлінні, мотивації працівників та розвитку людиноорієнтованих моделей менеджменту залишається предметом наукового інтересу. Водночас сучасні дослідження демонструють поступовий перехід від розгляду працівника переважно як об'єкта управлінського впливу до вивчення його мотивації, потреб, автономії та потенціалу самореалізації.

Д. Бажанська у дослідженні концепції особистості в теорії біхевіористичного менеджменту розкриває зміст теорій Х і Y Д. Макгрегора, відповідно до яких різне бачення природи працівника зумовлює різні підходи до управління. У роботі також показано значення психологічно комфортних умов праці, мотивації та можливості реалізації особистісного потенціалу [6].

Безпосередньо теорії Х і Y присвячено систематичний огляд А. Galani та М. Galanakis. Автори аналізують сучасні дослідження, пов'язані з мотивацією, поведінкою працівників і результативністю праці в контексті теорії Макгрегора [3]. В. Шаповалова та Д. Поліщук розглядають теорію лідерства Д. Макгрегора крізь призму ефективного управління діяльністю організації, приділяючи увагу авторитарному та демократичному стилям керівництва. Це дослідження важливе для розуміння зв'язку між уявленнями керівника про працівника та характером управлінської поведінки. Сучасний розвиток мотиваційної проблематики доповнюється дослідженням Е. L. Deci, А. Н. Olafsen та Р. М. Ryan, присвяченим теорії самодетермінації в організаціях [2]. У ширшому контексті еволюції управлінської думки А. Ткаченко та І. Чернова аналізують трансформацію управлінських парадигм від класичних теорій до сучасних підходів [10]. Для публічного управління особливого значення набуває дослідження Т. Bovaird, у якому обґрунтовується перехід від суто вертикального надання публічних послуг до їх співвиробництва користувачами та громадами. Автор розробляє концептуальну основу розуміння співвиробництва та наводить практичні приклади його реалізації. Це дозволяє розширити поведінкову проблематику менеджменту за межі внутрішніх відносин «керівник–працівник» і розглядати залучення та активну участь громадян як складову сучасного публічного управління [1].

Отже, проведений аналіз свідчить, що в сучасній науковій літературі достатньо ґрунтовно досліджено теоретичні засади поведінкового менеджменту, мотивації, теорії Х і Y Д. Макгрегора, автономної мотивації, стилів лідерства, а також сучасних форм участі працівників і громадян в управлінських процесах. Водночас недостатньо розробленим залишається питання системного поєднання положень теорії Х і теорії Y з сучасними механізмами управління персоналом та визначення конкретних управлінських інструментів, за допомогою яких положення теорії Y можуть бути адаптовані до сучасних організаційних умов. Тому актуальним напрямом подальших досліджень є формування цілісної моделі застосування положень теорії Х і Y у сучасному менеджменті з урахуванням цифровізації, зміни характеру праці, розвитку командних форм роботи та посилення ролі автономії працівників.

Мета статті полягає у дослідженні трансформації управлінських підходів в організаціях публічного сектору крізь призму теорії Х і Y Д. Макгрегора, визначенні можливостей її застосування в сучасній практиці публічного управління та обґрунтуванні напрямів переходу від традиційних адміністративних моделей управління до людиноцентричних підходів, орієнтованих на розвиток людського потенціалу, мотивацію персоналу та підвищення ефективності діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасній теорії менеджменту людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив організації, що визначає її здатність до розвитку, адаптації та досягнення поставлених цілей. Саме тому одним із пріоритетних завдань управління є створення умов, які сприятимуть підвищенню мотивації персоналу, професійному розвитку працівників і максимально ефективному використанню їхнього потенціалу [3, с. 789].

Особливе місце серед поведінкових концепцій менеджменту посідає теорія Х і Y Дугласа Макгрегора, яка стала одним із найвпливовіших підходів до розуміння природи трудової мотивації. На відміну від класичних моделей управління, що акцентували увагу переважно на адміністративному контролі та дисципліні, Макгрегор запропонував дві принципово різні системи управлінських припущень щодо ставлення людини до праці. Теорія Х ґрунтується на переконанні, що працівники уникають відповідальності, потребують постійного контролю та стимулювання за допомогою зовнішніх винагород і санкцій. Натомість теорія Y виходить із того, що люди здатні до самоконтролю, прагнуть професійного розвитку, відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків і можуть ефективно працювати за умови довіри, автономії та внутрішньої мотивації. Вибір керівником тієї чи іншої управлінської моделі безпосередньо впливає на організаційну культуру, рівень мотивації персоналу, продуктивність праці та загальну ефективність діяльності організації.

Класична теорія управління сформувала уявлення про організацію як про раціонально побудовану систему, функціонування якої ґрунтується на чіткому розподілі праці, формалізації управлінських процесів та суворій ієрархії повноважень. У межах такого підходу організація розглядається як цілісний механізм, ефективність якого забезпечується спеціалізацією працівників, стандартизацією процедур і безумовним дотриманням встановлених правил (Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер).

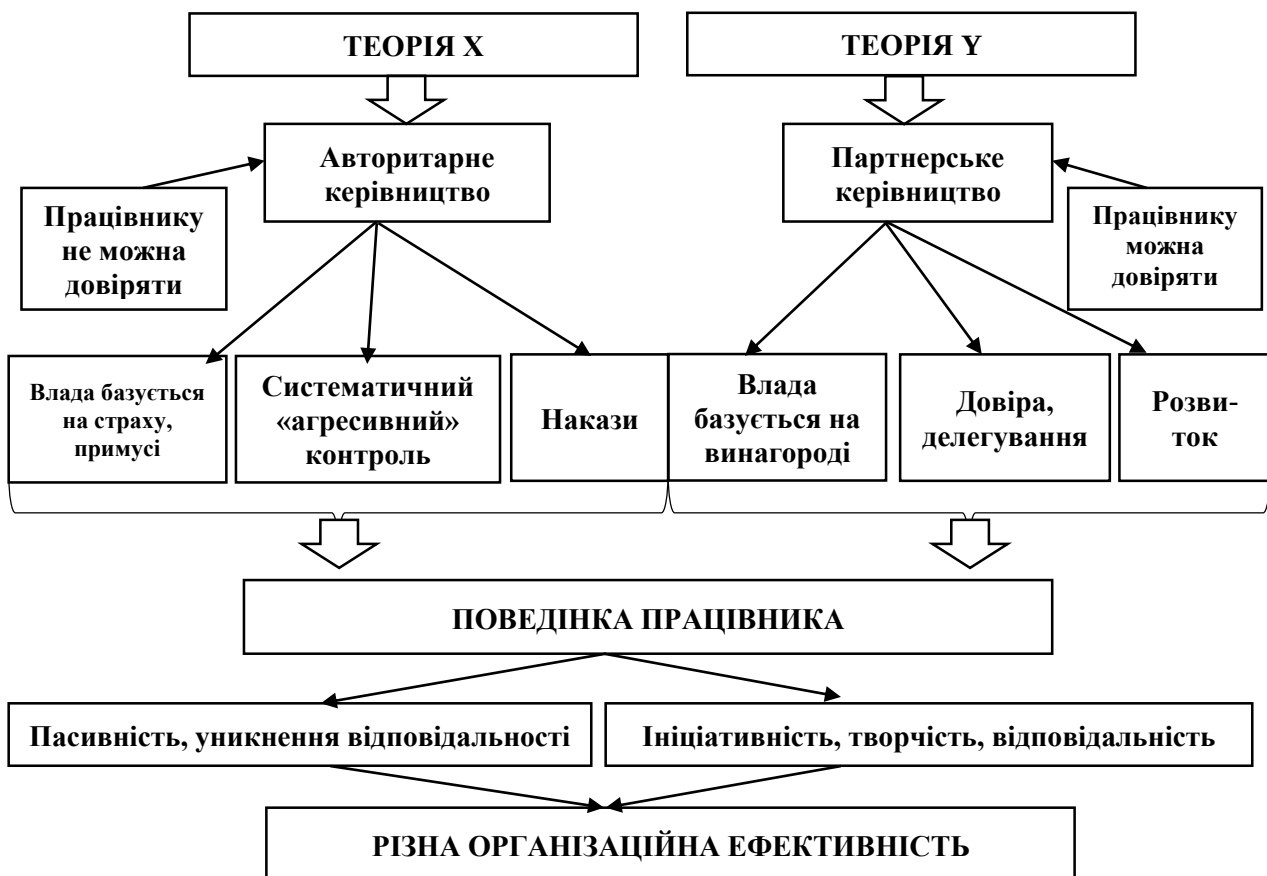
Основними характеристиками класичного підходу є функціональний поділ праці, централізоване прийняття управлінських рішень, регламентованість посадових обов'язків, чітка вертикаль підпорядкування, а також орієнтація на дисципліну, контроль, економію ресурсів, досягнення максимальної результативності діяльності тощо. Саме ці принципи тривалий час становили методологічну основу управління як у приватному, так і в державному секторі [6, с. 598].

У сучасних організаціях публічного сектору значна частина елементів класичної теорії й досі зберігає своє практичне значення. Це проявляється у функціонуванні багаторівневої системи управління, жорсткому нормативно-правовому регулюванні діяльності, високому рівні формалізації адміністративних процедур, регламентованому документообігу, розмежуванні компетенцій між структурними підрозділами та посадовими особами, а також у централізованому характері прийняття управлінських рішень. Такі механізми забезпечують законність, підзвітність, стабільність функціонування органів публічної влади та єдність управлінської практики.

Водночас сучасні умови функціонування публічного сектору суттєво відрізняються від тих, за яких формувалися класичні управлінські концепції. Цифровізація, європейська інтеграція, децентралізація, необхідність оперативного реагування на кризові ситуації, а також зростання ролі людського капіталу, інновацій та міжвідомчої взаємодії висувають нові вимоги до системи управління. За таких умов надмірна централізація, жорстка бюрократична регламентація та орієнтація виключно на адміністративний контроль можуть стримувати розвиток організацій, знижувати їхню адаптивність і обмежувати

здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Саме тому організації публічного сектору поступово відходять від домінування класичної управлінської моделі, поєднуючи її сильні сторони - нормативність, чіткість організації та відповідальність - із сучасними підходами, що акцентують увагу на мотивації персоналу, розвитку лідерства, командній взаємодії, організаційній гнучкості та залученні працівників до процесів прийняття рішень. Така трансформація є необхідною передумовою підвищення ефективності публічного управління в умовах постійних суспільних змін. Цей перехід від жорсткої адміністративної моделі до людиноцентричного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасної теорії організації та адміністративного менеджменту. Поступово змінювалося саме розуміння ролі людини в організації: від пасивного виконавця до соціально активного учасника, поведінка якого значною мірою залежить від організаційного середовища [8, с. 229-230].



Джерело: сформовано автором на основі [3].

Рис. 1. Аналіз управлінських підходів за теорією Х і У Д. МакГрегора в органах публічної влади

Представлена на рис. 1 схема дає змогу розглядати теорії Х і У Д. МакГрегора не лише як різні уявлення керівника про природу працівника, а як взаємопов'язані моделі управлінської поведінки, що безпосередньо впливають

на організацію роботи персоналу в органах публічної влади. Логіка запропонованої схеми полягає в тому, що вихідне припущення керівника щодо працівника формує відповідний стиль керівництва, визначає переважні управлінські інструменти, а через них впливає на поведінкові реакції працівників та, зрештою, на організаційну ефективність.

Якщо говорити в контексті нашого дослідження про владу, яка ґрунтується на примусі або страху, то ми маємо на увазі, що це такий вид влади, при якому працівник виконує вказівки керівника через призму страху та/або можливих негативних наслідків. Працівник виконує вимоги керівника, побоюючись звільнення, покарання, втрати посади, авторитету чи інших важливих для нього благ тощо. На робочому місці найпоширенішим прикладом є страх втратити роботу. Такий вплив може бути ефективним у короткостроковій перспективі, але має суттєві недоліки: знижує довіру до керівництва, викликає незадоволення, провокує прихований опір та не сприяє розвитку працівників. Крім того, постійне використання погроз і покарань може бути витратним для організації та ускладнювати утримання компетентних працівників [6].

А, ось влада, яка заснована на винагороді навпаки ґрунтується на можливості керівника винагороджувати працівників за бажану поведінку або виконану роботу. Винагорода може бути матеріальною (доплати, премії), так і нематеріальною - подяка, визнання, професійне навчання, кар'єрне зростання тощо. Ефективність такого впливу залежить від того, наскільки винагорода є цінною саме для конкретного працівника. Водночас можливості її використання обмежуються бюджетом, законодавством, внутрішніми правилами організації та індивідуальними потребами працівників [6].

У межах теорії Х працівник розглядається передусім як особа, поведінку якої необхідно спрямовувати, контролювати та коригувати. Відповідно, керівник схильний до авторитарної моделі управління, за якої значна частина управлінських повноважень концентрується на вищому рівні ієрархії, а основними інструментами впливу виступають наказ, контроль, регламентація, дисциплінарні механізми та постійний моніторинг виконання завдань. Саме тому на схемі логічним наслідком теорії Х визначено посилення контролю та орієнтацію на управлінську вертикаль [11, с. 62].

Водночас для наукового аналізу важливо не ототожнювати теорію Х виключно з неефективним або негативним управлінням. У діяльності органів публічної влади існують ситуації, коли централізація прийняття рішень, чіткий розподіл команд і посилений контроль є функціонально необхідними. Наприклад, під час ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, евакуації населення, реагування на безпекові загрози або виконання термінового державного завдання керівник не завжди може застосовувати тривалі процедури колегіального обговорення. У таких умовах чітке визначення того, хто, що і в які строки повинен зробити, може забезпечити швидкість та узгодженість управлінської реакції. Особливо це актуально для органів, діяльність яких пов'язана з кризовим реагуванням.

Отже, у публічному управлінні прояви теорії Х доцільно розглядати не лише як авторитарність, а як контрольно-розпорядчий механізм, який може бути

виправданим за умов високого ризику, дефіциту часу або необхідності забезпечення єдності управлінського рішення. Проблема виникає тоді, коли ситуативно необхідний контроль перетворюється на постійний стиль управління персоналом.

Одним із можливих наслідків надмірної орієнтації на теорію Х стає формування пасивної поведінки працівника. Якщо службовець постійно отримує детальні інструкції, не має можливості впливати на рішення, а результат його роботи оцінюється переважно через дотримання формальних процедур, поступово може формуватися установка «виконувати лише те, що доручено». У такій ситуації працівник може уникати відповідальності за нестандартні рішення, не пропонувати нові підходи та очікувати подальших вказівок керівника. Для публічного сектору це особливо проблематично, оскільки сучасне публічне управління потребує не лише дотримання законодавства, а й здатності реагувати на нові суспільні потреби.

На противагу цьому, теорія Y виходить із припущення про здатність працівника до самоконтролю, саморозвитку, відповідальності та участі у досягненні організаційних цілей. У такій моделі керівник виступає не стільки контролером, скільки координатором, наставником і партнером працівника. Відповідно, акцент переноситься з постійного контролю на довіру, делегування повноважень, професійний розвиток, участь у прийнятті рішень та створення умов для реалізації ініціативи.

Для органів публічної влади прояви теорії Y можна спостерігати у практиках делегування, командної роботи, міжвідомчої взаємодії, цифрової трансформації та залучення працівників до розроблення управлінських рішень. Наприклад, реалізація цифрових реформ потребує не механічного виконання посадових інструкцій, а здатності державних службовців пропонувати нові рішення, працювати з цифровими інструментами, взаємодіяти з IT-фахівцями, бізнесом та громадянським суспільством. Показовим прикладом є розвиток екосистеми «Дія», яка передбачає цифровізацію доступу громадян до адміністративних та інших публічних послуг. Офіційне призначення порталу передбачає, зокрема, взаємодію громадян з органами виконавчої влади, державними органами та органами місцевого самоврядування, а також моніторинг і оцінювання якості послуг.

Іншим прикладом управлінської логіки, близької до теорії Y, є децентралізація, яка передбачає передачу повноважень і ресурсів від державного рівня до органів місцевого самоврядування. Її концептуальна основа полягає в наближенні прийняття рішень до громадян та одночасному посиленні відповідальності місцевого рівня за результати. Таким чином, працівник і керівник місцевого самоврядування отримують більший простір для самостійного вирішення питань громади.

Важливим проявом такого підходу є також діяльність старост у територіальних громадах. Офіційно визначено, що староста не лише виконує адміністративні функції, а й відстежує проблеми громади, пропонує шляхи їх вирішення та сприяє активізації жителів у прийнятті рішень. Це демонструє

перехід від моделі, у якій працівник лише реалізує розпорядження, до моделі, де він виступає активним посередником між владою та громадою.

Ще одним показовим прикладом є система Prozorro, функціонування якої ґрунтується не на виключно вертикальному управлінні, а на взаємодії державних установ, бізнесу, електронних майданчиків, громадських організацій та інших стейкхолдерів. Офіційно Prozorro визначає одним із принципів своєї діяльності партнерську взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. У цьому випадку ефективність досягається не тільки через адміністративний контроль, а й через прозорість, конкуренцію, професійну автономію учасників та їхню взаємодію [5].

Особливого значення для теорії Y у публічному управлінні набуває участь громадян. Механізми електронних петицій, громадських слухань, консультацій із громадськістю та бюджету участі створюють умови, за яких рішення формуються не виключно за принципом «керівник - підлеглий», а через взаємодію влади та суспільства. Наприклад, бюджет участі дозволяє мешканцям ініціювати проекти та голосувати за їх фінансування з місцевого бюджету.

Таким чином, порівняння теорій X і Y дозволяє зробити важливий висновок: управлінська поведінка керівника може формувати відповідну поведінку працівника. У середовищі постійного контролю працівник може ставати більш залежним від керівника та уникати відповідальності за нестандартні рішення. Натомість середовище довіри, делегування та професійної автономії створює передумови для прояву ініціативності, творчості та відповідальності.

Однак у сучасних умовах публічного управління сама дихотомія «X - контроль / Y - довіра» вже не повністю описує реальність. Працівник органу публічної влади сьогодні працює в умовах цифрової трансформації, криз, воєнних загроз, інформаційної невизначеності, високої швидкості суспільних змін та необхідності одночасно забезпечувати стабільність і адаптуватися до нових умов. Тому недостатньо лише перейти від контролю до довіри. Необхідно сформувати здатність працівника діяти самостійно, відповідально та результативно в умовах невизначеності.

Саме ця обставина створює підґрунтя для подальшого розвитку теорій X і Y у напрямі концепції сучасного адаптивного та резильєнтного працівника публічного сектору. Якщо теорія X акцентує контроль, а теорія Y - довіру та самореалізацію, то сучасний етап розвитку публічного управління потребує поєднання автономії працівника з відповідальністю за результат, здатністю до адаптації, командної взаємодії, інноваційності та відновлення функціональності організації в кризових умовах.

Отже, запропонована схема на рисунку 1 може розглядатися не лише як ілюстрація класичної теорії Макгрегора, а як вихідна концептуальна основа для обґрунтування трансформації управлінських підходів у публічному секторі: від контролю поведінки працівника - до розвитку його професійної автономії, а надалі - до формування адаптивного, відповідального та резильєнтного суб'єкта публічного управління.

У теорії Х і У Д. Макгрегора особливого значення набуває трансформація способів управлінського впливу на працівників - від зовнішнього контролю та примусу до формування внутрішньої мотивації, довіри й відповідальності. Якщо управлінська логіка теорії Х ґрунтується на припущенні про необхідність постійного контролю, регламентації та зовнішнього стимулювання поведінки працівника, то теорія У виходить із його здатності до самоконтролю, професійного розвитку, ініціативності та відповідального ставлення до виконання завдань. У цьому контексті моральні методи адміністративного менеджменту, що передбачають повагу, визнання, підтримку, довіру, відкритість та формування спільних цінностей, можуть розглядатися як практичний прояв управлінської логіки теорії У [8].

Водночас орієнтація на моральний вплив не означає відмови від управлінського контролю, правил чи формальних повноважень. Йдеться передусім про зміну їхньої ролі: контроль перестає бути основним засобом спонукання працівника до виконання завдань і перетворюється на механізм забезпечення відповідальності в умовах професійної автономії. Відповідно, управлінський вплив поступово зміщується від формули «виконай, тому що тебе контролюють» до «виконай, тому що ти розумієш мету, маєш необхідні повноваження, довіру та відповідаєш за результат».

Саме така трансформація особливо актуальна для органів публічної влади, де ефективність залежить не лише від дотримання формальних процедур, а й від професійної ініціативності, залученості та відповідальності працівників.

Сьогодні, на нашу думку, доцільно розглядати трансформацію управлінської поведінки в органах публічного управління як послідовний перехід від логіки контролю до логіки довіри та надалі - до логіки співтворення.

У межах теорії Х працівник переважно розглядається як об'єкт управлінського впливу, поведінка якого потребує контролю, регламентації та зовнішнього стимулювання.

Теорія У змінює цю управлінську установку, виходячи зі здатності працівника до самоконтролю, відповідальності, професійного розвитку та ініціативності.

Для сучасного публічного управління, на нашу думку, доцільно доповнити цю логіку концептом У+, який передбачає не лише довіру до працівника, а й його включення у процеси спільного формування управлінських рішень та публічної цінності.

У такій моделі управлінський контроль не зникає, а трансформується: контроль за процесом поступово доповнюється або замінюється контролем за результатом, а формальна підлеглисть - професійною автономією та взаємною відповідальністю. Керівник при цьому переходить від ролі контролера до ролі лідера та фасилітатора, а працівник - від виконавця до професіонала і співтворця управлінського результату (див. *табл. 1.*).

Таблиця 1. Трансформація управлінських підходів в органах публічного управління

Показник	Логіка Х	Логіка У	Логіка У+
1. Контроль	Контроль за процесом. Керівник детально визначає, що, як і коли має виконувати працівник, контролює дотримання процедур та інструкцій. Основна увага приділяється дисципліні й недопущенню відхилень.	Контроль за виконанням. Працівникові надається певна свобода у виборі способу виконання завдання, а керівник контролює переважно досягнення визначених завдань і дотримання встановлених вимог.	Контроль за результатом. Основна увага переноситься з контролю дій працівника на суспільно значущий результат. Працівник має автономію у виборі способів роботи, а оцінювання здійснюється за результативністю, якістю та створеною публічною цінністю.
2. Мотивація	Покарання та зовнішні стимули. Працівник мотивується переважно страхом санкцій, адміністративним тиском, загрозою негативних наслідків або втратою винагороди.	Внутрішня мотивація. Працівник мотивований професійним інтересом, можливістю розвитку, відповідальністю, автономією, визнанням та усвідомленням значущості власної роботи.	Місія та публічна цінність. Мотивація пов'язується не лише з професійною реалізацією, а й із розумінням суспільної місії органу. Працівник бачить зв'язок між власною діяльністю та конкретною користю для громадян і громади [2].
3. Прийняття рішень	Рішення приймає керівник. Управлінські рішення концентруються на вищому рівні, а працівник переважно виконує вже визначені завдання.	Працівник має автономію. Частина повноважень делегується, працівник може самостійно приймати рішення у межах своєї компетентності та відповідати за їх реалізацію.	Спільне прийняття рішень. Керівник, працівники, а в окремих випадках і громадяни чи інші стейкхолдери залучаються до формування рішень. Важливим стає не лише виконання рішення, а використання колективної компетентності.
4. Комунікація	Одностороння, зверху вниз. Основним напрямом інформаційного обміну є передача наказів, доручень та інструкцій від керівника до підлеглих. Зворотний зв'язок має другорядне значення.	Двостороння. Керівник не лише передає інформацію, а й отримує пропозиції, зауваження та професійний зворотний зв'язок від працівників.	Мережева та відкрита. Комунікація виходить за межі вертикальної структури та охоплює працівників різних рівнів, інші органи, громадськість, експертів і громадян. Інформація стає основою спільного формування рішень.
5. Відповідальність	Перед керівником. Основним критерієм відповідальності є виконання доручення та дотримання встановлених правил.	Особиста професійна відповідальність. Працівник відповідає не лише за виконання доручення, а й за результат власної діяльності та використання наданої автономії.	Взаємна та суспільна відповідальність. Відповідальність поширюється на керівника, працівників і організацію в цілому, а кінцевим орієнтиром стає суспільний результат і відповідальність перед громадянами [1].
6. Інформація	Ресурс влади. Інформація концентрується у керівництва та використовується переважно для контролю, прийняття рішень і управління підлеглими.	Ресурс професійної діяльності. Працівник отримує необхідну інформацію для самостійного виконання завдань і прийняття професійних рішень.	Ресурс спільного рішення. Інформація розглядається як ресурс, який має бути доступним для тих, хто бере участь у вирішенні проблеми [4]. Відкриті дані, цифрові інструменти та обмін інформацією сприяють спільному виробленню рішень

Продовження табл. 1

Показник	Логіка X	Логіка Y	Логіка Y+
7. Працівник	Виконавець. Працівник розглядається передусім як об'єкт управління, від якого очікується виконання встановлених завдань.	Професіонал. Працівник розглядається як компетентна особа, здатна до самоконтролю, професійного розвитку, ініціативи та самостійного вирішення завдань.	Співтворець. Працівник стає активним учасником формування управлінських рішень, організаційних змін та публічної цінності. Його компетентність стає не лише ресурсом виконання, а ресурсом розвитку організації.
8. Керівник	Контролер. Основна функція керівника — визначати завдання, контролювати їх виконання, застосовувати заохочення або санкції.	Лідер. Керівник формує умови для професійної діяльності, делегує повноваження, мотивує, підтримує та розвиває працівників.	Фасилітатор і інтегратор. Керівник не лише організовує роботу, а створює простір для взаємодії, об'єднує різні компетентності та інтереси, сприяє спільному пошуку рішень і створенню публічної цінності.
9. Громадянин	Отримувач послуги. Громадянин переважно виступає пасивним адресатом управлінського рішення або публічної послуги.	Бенефіціар та учасник. Потреби громадян враховуються під час формування та реалізації управлінських рішень, а громадяни отримують можливість висловлювати позицію та брати участь у взаємодії з владою.	Співтворець публічної цінності. Громадянин розглядається як активний партнер публічної влади, який разом з органами влади, працівниками, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами бере участь у визначенні проблем, пошуку рішень і створенні суспільно значущого результату.

Джерело: сформовано автором на основі [1], [2], [4], [10].

Запропонований підхід дозволяє розглядати сучасну трансформацію публічного управління не лише як зміну методів мотивації персоналу, а як зміну самої управлінської парадигми: «контроль → довіра → співтворення». Її кінцевою метою виступає формування адаптивного органу публічного управління, у якому професійна автономія працівників, відкритість інформації, участь у прийнятті рішень, взаємна відповідальність та орієнтація на суспільний результат поєднуються у створенні публічної цінності. Відтак запропонована модель Y+ може розглядатися як концептуальне продовження теорії Y в умовах сучасного публічного управління, де ефективність організації визначається не лише здатністю виконувати управлінські рішення, а й здатністю працівників та громадян спільно формувати, реалізовувати та вдосконалювати ці рішення (див. табл. 1).

Як бачимо в таблиці 1 X – це «Управляти людиною», тобто в цьому контексті постає головним питання: «Як забезпечити, щоб працівник зробив те, що від нього вимагається?». Тому виникають: наказ → контроль → дисципліна → санкція → виконання. Працівник є переважно об'єктом управління.

На відміну від теорії X, теорія Y – вбачає головним - «Управляти через людину». Тут постає питання: «Як створити умови, щоб працівник сам хотів і міг досягати результату?». Тому з'являються: довіра → автономія → мотивація → відповідальність → ініціатива. Працівник стає суб'єктом управління.

А ось теорія Y^+ , на нашу думку - це «Управляти разом із людиною». І тут постає вже інше питання: «Як об'єднати компетентність працівників, управлінські можливості органу та знання громадян для спільного створення публічної цінності?». І тоді: довіра $\rightarrow$ автономія $\rightarrow$ участь $\rightarrow$ співпраця $\rightarrow$ співтворення $\rightarrow$ публічна цінність.

Тобто відбувається принципова зміна:

X: працівник виконує рішення.

Y: працівник самостійно реалізує рішення.

Y^+ : працівник бере участь у створенні рішення.

А щодо громадянина:

X: громадянин отримує результат.

Y: громадянин бере участь у взаємодії.

Y^+ : громадянин бере участь у створенні результату.

Враховуючи вище сказане, це можна звести в одну формулу:

X $\rightarrow$ контроль $\rightarrow$ виконання

Y $\rightarrow$ довіра $\rightarrow$ автономія $\rightarrow$ відповідальність

Y^+ $\rightarrow$ співтворення $\rightarrow$ публічна цінність $\rightarrow$ довіра до влади

Отриману модель доцільно розглядати не лише як зміну стилю керівництва, а як зміну архітектури управлінських відносин в органах публічного управління. Її сутність полягає у поступовому переміщенні центру управлінської системи: від посадової особи та її розпорядчих повноважень - до мережі взаємодії між керівником, працівниками, громадянами та іншими стейкхолдерами. У такій системі ефективність визначається вже не кількістю встановлених правил чи інтенсивністю контролю, а здатністю організації мобілізувати знання, досвід і ініціативу різних учасників для вирішення суспільних проблем. Відповідно, управлінська влада поступово набуває не стільки наказового, скільки координаційного характеру, а її результативність залежить від спроможності об'єднувати автономних учасників навколо спільної мети. Саме тому перехід від X до Y і далі до пост-Y можна трактувати як рух від «влади над» до «влади разом», що особливо важливо для адаптивного публічного управління в умовах складності та невизначеності.

У межах Y^+ контроль не зникає, а трансформується: з контролю за працівником - у контроль за результатом; мотивація переходить від зовнішнього стимулювання - до усвідомлення суспільної місії; прийняття рішень - від одноосібного управлінського вибору та індивідуальної автономії - до співтворення; а відповідальність - від відповідальності перед керівником - до взаємної та суспільної відповідальності [11].

Таким чином, Y^+ можна розглядати як подальший розвиток людиноцентричної логіки теорії Y, адаптований до специфіки публічного управління, де кінцевим критерієм ефективності виступає не лише результат діяльності організації, а створена для суспільства публічна цінність.

Висновки. Узагальнюючи, логіка X, Y та запропонованого пост-Y відображає три послідовні способи організації управлінської взаємодії. Перший ґрунтується на забезпеченні керованості через формальні повноваження та контроль, другий - на розкритті професійного потенціалу працівника через

довіру, автономію та відповідальність, тоді як третій переносить акцент на інтеграцію компетентностей і спільне вироблення рішень. Така послідовність демонструє, що розвиток управління полягає не у простому відмовленні від попередніх механізмів, а у розширенні простору участі та відповідальності.

Для органів публічного управління це означає необхідність переосмислення не лише ролі персоналу, а й самої природи взаємодії з громадянами. Організація стає більш адаптивною тоді, коли працівники отримують можливість впливати на внутрішні процеси, а громадяни - на формування рішень, що стосуються їхніх потреб та інтересів. У результаті формується управлінське середовище, у якому довіра стає умовою автономії, автономія - основою відповідальності, а відповідальність - передумовою спільного створення суспільно значущого результату.

Список використаних джерел:

1. Bovaird T. Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 2007. № 67(5). С. 846–860. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan R.M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017. № 4, С. 19–43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Galani A., Galanakis M. Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 2022. № 13. С. 782-789. DOI: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051> (дата звернення: 21.05.2026).
4. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en> (дата звернення: 21.05.2026).
5. PROZORRO. URL: <https://zakupivli.pro> (дата звернення: 21.05.2026).
6. Бажанська Д.Р. Концепція особистостів теорії біхевіористичного менеджменту. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 2021. №4 (2). С. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.15421/342117> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Керівництво і лідерство. Конспект лекцій. ДН КФКСумДУ. URL: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=65844&chapterid=19046> (дата звернення: 19.05.2026).
8. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Морально-етичні методи впливу в адміністративному менеджменті як чинник підвищення ефективності організації. *Успіхи і досягнення у науці*, 2025. № 11(21). С. 882–890. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-882-891](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891) (дата звернення: 21.05.2026).
9. Назаренко М.О., Тодорова О.Л., Зелінська О.В., Заболотний А.В. Ідеї Елтона Мейо в управлінні сучасною організацією. *Наукові інновації та передові технології*, 2025. 12 (52). С. 225-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-225-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237) (дата звернення: 19.05.2026).
10. Ткаченко А.М., Чернова І.В. Трансформація управлінських парадигм: від класичної теорії до сучасних наукових поглядів. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 6 (57). С. 596-604. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82> (дата звернення: 09.05.2026).
11. Шаповалова В.В., Поліщук Д.В. Теорія лідерства Д. Макгрегора. *Національна академія державного управління*, 2023. С. 61-62. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c547a64-e210-408d-9200-b6c98b027c52/content> (дата звернення: 09.05.2026).

References:

1. Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*. 67(5), Ss. 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x> [in English].
2. Deci, E.L., Olafsen, A.H. & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, Ss. 19–43. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108> [in English].
3. Galani, A. & Galanakis, M. (2022). Organizational Psychology on the Rise-McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review. *Psychology*, 13, Ss. 782–789. DOI: <https://doi.org/10.4236/psych.2022.135051> [in English].
4. OECD. (2020). Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave. Paris: *OECD Publishing*. DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en> [in Ukrainian].
5. PROZORRO. Retrieved from: <https://zakupivli.pro> [in Ukrainian].
6. Bazhans'ka, D.R. (2021). Kontsepsiya osobystostiv teoriiy bikheviorystychnoho menedzhmentu [The concept of personality in the theory of behavioral management]. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 4 (2), Ss. 11–18. DOI: <https://doi.org/10.15421/342117> [in Ukrainian].
7. Kerivnyystvo i liderstvo [Management and Leadership]. Konspekt lektsiy. *DN KFKSumDU*. Retrieved from: <https://dl.kfk.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=65844&chapterid=19046> [in Ukrainian].
8. Nazarenko, M.O., Zubar, I.V. & Namazova, YU.I. (2025). Moral'no-etychni metody vplyvu v administratyvnomu menedzhmenti yak chynnnyk pidvyshchennya efektyvnosti orhanizatsiyi [Moral and ethical methods of influence in administrative management as a factor in increasing organizational efficiency]. *Uspikhy i dosyahnennya u nautsi*. 11(21), Ss. 882–890. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-882-891](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-882-891) [in Ukrainian].
9. Nazarenko, M.O., Todorova, O.L., Zelins'ka, O.V. & Zabolotnyy, A.V. (2025). Ideyi Eltona Mayo v upravlinni suchasnoyu orhanizatsiyeyu [Elton Mayo's Ideas in Modern Organizational Management]. *Naukovi innovatsiyi ta peredovi tekhnolohiyi*. 12 (52), Ss. 225–237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12\(52\)-225-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-225-237) [in Ukrainian].
10. Tkachenko, A.M. & Chernova, I.V. (2025). Transformatsiya upravlins'kykh paradyhm: vid klasychnoyi teoriiy do suchasnykh naukovykh pohlyadiv [Transformation of Management Paradigms: From Classical Theory to Modern Scientific Views]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*. 6(57), Ss. 596–604. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-82> [in Ukrainian].
11. Shapovalova, V.V. & Polishchuk, D.V. (2023). Teoriya liderstva D. Mak'hrehora. Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya [Leadership Theory]. *Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya*. Ss. 61–62. Retrieved from: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/9c547a64-e210-408d-9200-b6c98b027c52/content> [in Ukrainian].