

О. Н. Євтушенко,
д. політ. н., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>
А. А. Шульга,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.335

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

О. Yevtushenko,
Doctor of Political Science, Professor, Professor of the Department of Public
Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
A. Shulha,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

FORMATION OF INNOVATIVE LEADERSHIP AND IMPLEMENTATION OF A MARKETING APPROACH IN PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND GLOBAL TRANSFORMATIONS

У статті досліджено особливості формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. На початку статті на основі аналізу поглядів класичних і сучасних дослідників розкрито зміст поняття "лідерство", що дозволило виділити специфіку інноваційного лідерства у сфері публічного управління як інтегративної управлінської здатності. На підставі міжнародного і вітчизняного досвіду визначено ключові компетентності інноваційного лідера. З'ясовано, що інноваційне лідерство за своєю суттю комбінує різні моделі, найбільш поширеними серед яких є цифрове, адаптивне, стійкісне та людино-центричне лідерство. Встановлено, що глобальні трансформації істотно змінюють зміст і характер інноваційного лідерства в діяльності органів публічної влади. Окремо увагу приділено взаємозв'язку інноваційного лідерства та маркетингового підходу, симбіоз чого дозволяє зорієнтувати діяльність органів публічної влади на потреби громадян, підвищити доступність і якість надання публічних послуг, зміцнити довіру суспільства до влади та сформувати прозору і стійку систему публічного управління, з урахуван-

ням принципів належного врядування. Наприкінці статті підкреслено, що інноваційне лідерство в органах публічної влади суттєво відрізняється від інноваційного лідерства у бізнес-середовищі та має низку таких специфічних рис. Зроблено висновок, що в умовах цифровізації і глобальних трансформацій синергія інноваційного лідерства й маркетингово-орієнтованого управління створює підґрунтя для модернізації управлінських процесів, підвищення стійкості і спроможності публічно-владних інституцій, їх адаптивності, розвитку цифрової культури та людиноцентричної взаємодії держави і суспільства.

The article examines the features of the formation of innovative leadership and the implementation of a marketing approach in public authorities in the context of digitalization and global transformations. At the beginning of the study, based on the analysis of the views of classical and modern researchers, the meaning of the concept of "leadership" is revealed. This made it possible to highlight the specifics of innovative leadership in the field of public administration as an integrative management ability aimed at generating and implementing innovations, digital transformation of management processes, and ensuring the strategic adaptability of public authorities. Based on international and domestic experience, the key competencies of an innovative leader are identified. It's established that innovative leadership inherently combines various models, the most common being digital, adaptive, resilient, and human-centric models of leadership. It's clarified that global transformations significantly change the content and nature of innovative leadership in the activities of public authorities. Special attention is paid to the relationship between innovative leadership and a marketing approach, the symbiosis of which allows orienting the activities of public authorities to the needs of citizens, increasing the accessibility and quality of public services, strengthening public trust in the authorities, and forming a transparent and sustainable system of public administration that takes into account the principles of good governance. At the end of the article, it is emphasized innovative leadership in public authorities differs significantly from that in the business environment and possesses several specific features. The study concludes that in the context of digitalization and global transformations, the synergy of innovative leadership and marketing-oriented management creates the basis for the modernization of management processes, enhances the stability and capacity of public authorities, improves their adaptability, and fosters the development of a digital culture and human-centered interaction between the state and society.

Ключові слова: лідерство, інноваційне лідерство, інноваційний лідер, маркетинговий підхід, маркетингово-орієнтоване управління, орган публічної влади, публічне управління, цифровізація, глобальні трансформації.

Key words: leadership, innovative leadership, innovative leader, marketing approach, marketing-oriented management, public authority, public administration, digitalization, global transformations.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сьогодні у глобальному світі, частиною якого є і Україна, відбуваються глибокі трансформаційні процеси, що ґрунтуються на засадах цифровізації, децентралізації та широкої інтеграції, які прямо впливають на функціонування національних систем публічного управління. Відповідно сучасний етап розвитку нашої

держави потребує переосмислення ролі публічної влади та переходу від традиційної бюрократичної моделі управління до інноваційної, цифрово орієнтованої і відкритої системи врядування. У цих умовах особливого значення набуває питання формування інноваційного лідерства, здатного забезпечувати ефективне управління змінами, впровадження цифрових технологій, розвиток електронних сервісів, прийняття дієвих управлінських рішень, а також сприяти переходу до моделей "Держава як платформа", "Уряд

як платформа". Іншими словами, запровадження інноваційного лідерства спроможного сформувати нову архітектуру взаємодії держави з бізнесом і суспільством [1, с. 1469].

Паралельно із цим, трансформація вітчизняного публічного сектору потребує впровадження маркетингового підходу в діяльність органів публічної влади, який передбачає орієнтацію на потреби громадян, підвищення якості публічних послуг, розвиток комунікації та формування довіри до публічно-владних інституцій.

Саме поєднання інноваційного лідерства та маркетингово-орієнтованого управління стає ключовою передумовою підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління в умовах воєнних викликів, інформаційної турбулентності та глобальних трансформацій.

Все це зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення зазначених процесів і визначає актуальність обраної теми дослідження, як ключового чинника підвищення ефективності функціонування органів влади, прозорості й інноваційності публічного управління в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання лідерства та маркетингово-орієнтованого управління відображено у наукових працях: Є.А. Біленького, Д.Г. Гліддона, М.А. Козловця, В.П. Кондратьєвої, А. Менегетті, А.Д. Пахарєва, Я.Ч. Романчука, Л.М. Сергєєвої, Д. Тревізані, М.Я. Хромей та ін. Безпосередньо дослідженням інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади за сучасних умов займаються: Т.В. Бельська, О.Н. Євтушенко, А.В. Ліпенцев, А.А. Халецька, В.Т. Шатун, О.І. Юзькова, А. Яілмаз та інші дослідники. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питання лідерства і маркетингу, на сьогодні відсутні системні дослідження, присвячені формуванню інноваційного лідерства та впровадженню маркетингово-орієнтованого підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження особливостей формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Упродовж усіх років незалежності, Україна активно запроваджує європейські цінності та інформаційно-комунікаційні технології у процесі трансформації публічного управління та формування громадянського суспільства. При цьому масштабне впровадження цифрових платформ і електронних сервісів лише прискорює удосконалення управлінських процесів, посилює прозорість і доступність надання публічних послуг.

Саме такі трансформаційні зміни зумовлюють формування нової моделі публічного управління, яка характеризується орієнтацією на ринок і "клієнта", спрощеністю й ефективністю, швидкою реакцією, меншою бюрократією, технологічністю, конкурентністю, високою продуктивністю та організаційною бездоганністю [2].

Вагоме значення у зазначених процесах належить інноваційному лідерству, яке забезпечує здатність органів публічної влади діяти гнучко, стратегічно та результативно. Саме лідери нового типу формують бачення змін, об'єднують команди навколо спільних цілей і створюють умови для впровадження сучасних управлінських рішень. Переконані, що без розвитку такого лідерського потенціалу цифрова трансформація й орієнтація на потреби громадян залишатимуться фрагментарними і недостатньо системними.

Та перш ніж вести мову про інноваційне лідерство, варто більш детально зупинитися на розкритті сутності самого поняття "лідерства". Свого часу концепцію лідерства, яка незважаючи на час виникнення і досі є актуальною, комплексно обґрунтував італійський політичний мислитель, дипломат і письменник епохи Відродження Нікколо Макіавеллі. Його концепція базувалась на кількох ключових ідеях, що представлені на Рис. 1.



Рис. 1. Концепція лідерства за Н. Макіавеллі

Джерело: сформовано авторами.

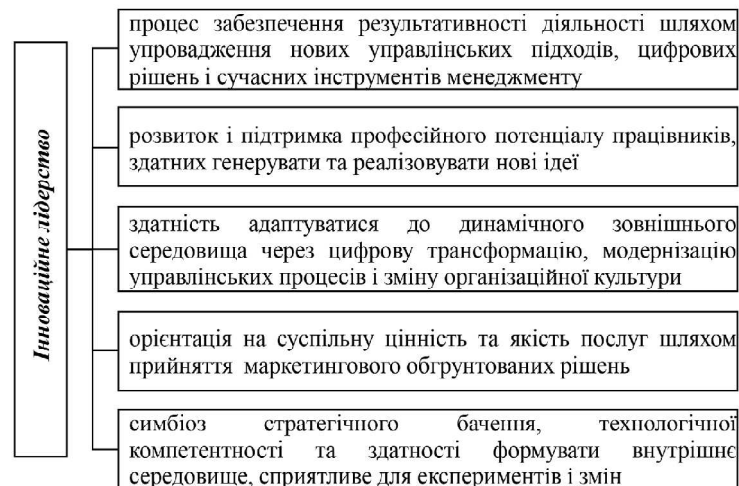


Рис. 2. Багатоаспектність розуміння поняття "інноваційне лідерство"

Джерело: сформовано авторами.

У сучасний період поняття "лідерство" суттєво еволюціонувало, набувши багатовимірності змісту та осмислюючись у межах нових наукових підходів і концептуальних моделей. Залежно від наукової школи і предметної дослідження акценти робляться на впливі, авторитеті, управлінських здібностях, особистісних якостях або здатності до організації спільної діяльності. Так, наприклад, у Соціологічному словнику лідерство визначено як "процес, у ході якого певні члени групи здійснюють мотивування діяльності всієї групи, ведуть її за собою" [3, с. с. 159].

Політологи більше тяжіють до думки, що лідерство — це не лише "набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид міжособистісних взаємин" [4, с. 7].

Цікавою, на наш погляд, є позиція В.Т. Шатуна — експерта з питань публічного управління, який розуміє лідерство як "мистецтво впливу на людей, прагнення надихнути їх на те, щоб вони за власним бажанням прагнули досягнути цілей" [5, с. 41]. У свою чергу, Л.М. Сергєєва, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей переконані, що лідерство є "істотною складовою частиною управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або колективу загалом. Інструментами такого впливу, на думку дослідників, "виступають навички спілкування й особистісні якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи" [6, с. 13]. Натомість О.Н. Євтушенко розглядає лідерство як внутрішню психологічну характеристику особи, зокрема її реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе [7, с. 129]. На думку дослідника, саме ця характеристика дозволяє особі мати визначальний вплив на прийняття групових рішень, поведінку підлеглих і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації, тобто надихати та мотивувати інших до дій [8, с. 83].

Нестандартну наукову інтерпретацію досліджуваного поняття дає А.В. Ліпенцева, який трактує його як "тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до досягнення загальних цілей" [9, с. 23].

Іноземні дослідники наголошують на тому, що лідерство — це "організація влади в системі міжособистісних взаємин в групі, а лідер — особистість, що лідирує в колективі, впливає на нього й веде його за собою власним прикладом" [10, с. 74].

Наведені підходи свідчать про багатогранність феномену лідерства і відсутність його універсального тлумачення та створюють підґрунтя для виокремлення нових типів лідерства, адекватних сучасним викликам, одним із яких і є інноваційне лідерство. Це специфічна модель управлінської поведінки, спрямованої на ініціювання змін, упровадження новачок і забезпечення розвитку організації в умовах цифровізації і глобальних трансформацій (див. Рис. 2).

Концепція інноваційного лідерства була запропонована у 2006 р. американським доктором Д. Гліддоном. Вчений визначив, що інноваційні лідери повинні не лише генерувати ідеї, а й мати навички планування, вимірювання та впровадження інноваційних програм, заохочувати креативність у команді, вміти вчитись [11, с. 47].

Згодом дана концепція набула поширення у сфері публічного управління як умінь управляти діяльністю команди, впливати на працівників, створювати внутрішню організаційну культуру, що супроводжується зміною уявлень і цінностей, активізацією потреби у новаторстві та інноваціях, досягненні цілей, творчості, самоактуалізації. Вона стала інструментом впровадження інноваційних управлінських програм, формування прогресивної й адаптивної культури в органах публічної влади, підготовки лідерів із високим рівнем цифрової компетентності. І як слушно наголошують Т.В. Бельська та А. Яїлмаз, "інноваційне лідерство базується на ідеї, що справжній лідер має глибоке розуміння себе та своїх можливостей, а також усвідомлення своєї ролі в організації та суспільстві в цілому" [12, с. 142].

Зважаючи на викладене, можна узагальнити, що якщо поняття "лідерство" з одного боку — це позиція, а з іншого — процес взаємодії між лідером і послідовниками. То відповідно інноваційне лідерство, з точки зору позиції, — це здатність керівника займати провідне місце у формуванні та реалізації інноваційної стратегії розвитку організації, демонструвати готовність до змін і забезпечувати результативність модернізаційних про-

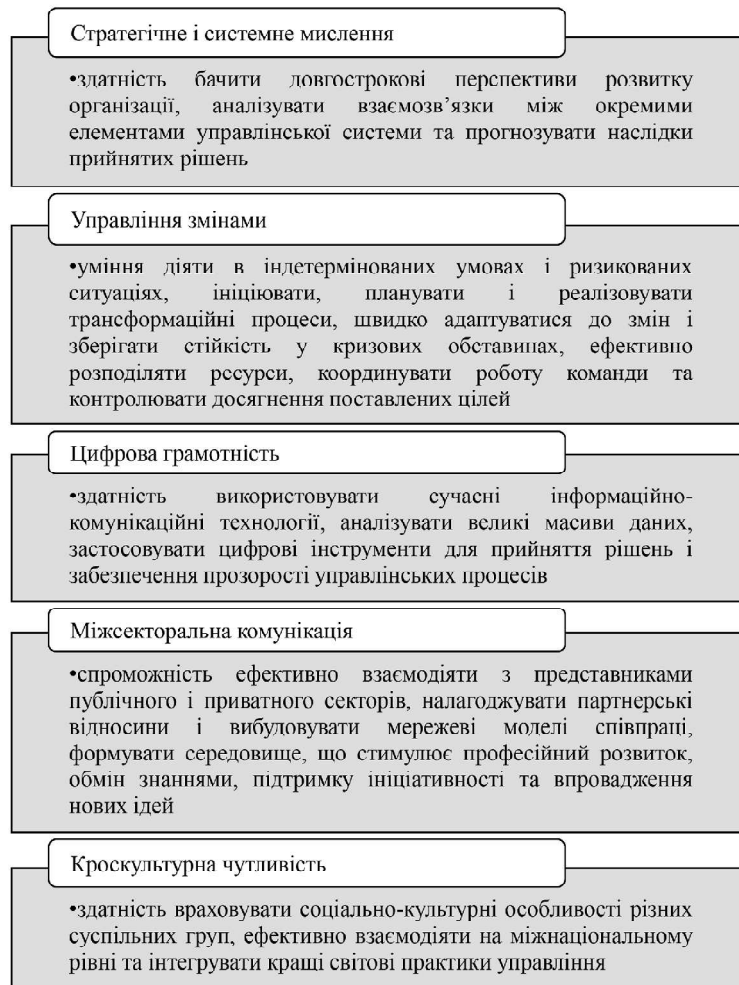


Рис. 3. Компетенції інноваційного лідера

Джерело: сформовано авторами.

цесів. Натомість, з точки зору динамічності (у процесуальному вимірі), інноваційне лідерство постає як цілеспрямована взаємодія, спрямована на залучення колективу до генерування нових ідей, впровадження інноваційних рішень та спільного досягнення стратегічних цілей в умовах цифровізації й трансформаційних змін.

Міжнародний досвід підтверджує, що інноваційність, креативність та нестандартність мислення в країні є одним із шляхів власного добробуту. Коли інноваційні лідери в умовах жорсткої конкуренції за рахунок проривних ідей приймають активну участь у житті країни формують та запроваджують нові цінності, змінюючи світогляд населення. Так згідно Глобального індексу інноваційності 2024, найбільш інноваційною країною світу є Швейцарія. Вона світовий лідер за результатами інноваційної діяльності, застосування знань, технологій і креативної діяльності. Друге та третє місце посіли Швеція та США [13]. При цьому Швеція у світових рейтингах інновацій вирізняється найкращою інфраструктурою, високим рівнем розвитку бізнесу й інвестиціями у людський капітал. Вона лідирує за кількістю дослідників (в країні найбільше зареєстрованих за останній рік винаходів), виплатами за інтелектуальну власність та впровадженням цифрових технологій. Так, лише за 2023 р. ця країна витратила на інновації до 3,57% ВВП [14]. Саме у Швеції краще, ніж в інших державах розвинена

система підтримки інновацій і екологічна стійкість.

У десятку лідерів серед найбільш інноваційних країн Європейського Союзу входять Фінляндія і Данія, Бельгія, Нідерланди, Німеччина, Люксембург, Австрія, Естонія, а також Франція [15].

Такий досвід свідчить, що інноваційне лідерство ґрунтується не лише на технологічному прогресі, а й на наявності управлінських кадрів, здатних забезпечувати стратегічне бачення, цифрову трансформацію й ефектну взаємодію між публічними і приватним сектором. З огляду на ці тенденції та виклики сучасності інноваційний лідер повинен володіти певним набором взаємопов'язаних між собою компетентностей, які у сукупності забезпечуватимуть його спроможність ініціювати трансформаційні процеси, забезпечувати результативність управлінських рішень та сприяти поступальному впровадженню маркетингового підходу в органах публічної влади (див. Рис. 3).

Окрім того, інноваційний лідер повинен не лише ставити амбітні цілі та підтримувати зміни, а й виступати їх активним провідником, брати особисту відповідальність за впровадження прогресивних практик та будувати у колективі відносини, що базуються виключно на глибокій довірі і повазі. Також, як наголошують західні дослідники, інноваційний лідер для досягнення намічених цілей та ефективної реалізації нововведень має спира-

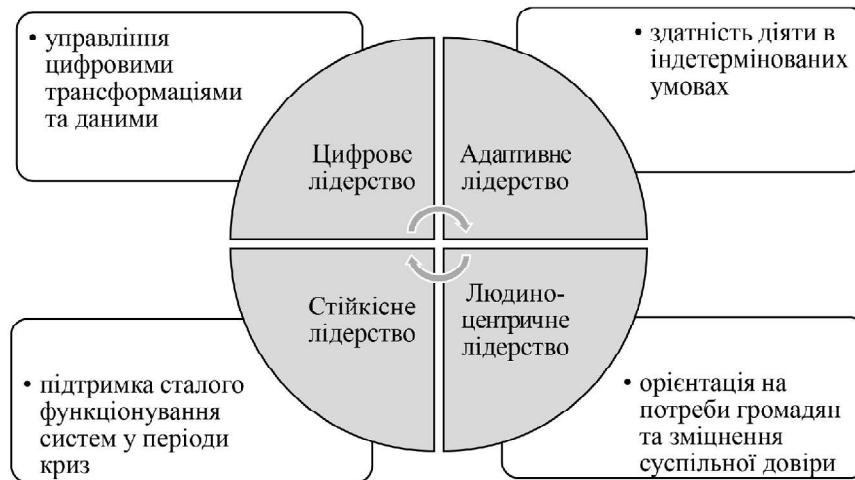


Рис. 4. Сучасні моделі інноваційного лідерства

Джерело: сформовано авторами.

тись на допомогу інших талановитих лідерів-послідовників із числа своїх підлеглих/оточуючих [16, с. 116]. Безпосередньо Гліддон Д. стверджує, що для інноваційного лідера не є необхідною складовою створювати нові ідеї, скоріш, вони мають розуміти цінність творчих співробітників. Вони мають заохочувати нові ідеї шукаючи та збираючи активний внесок від співробітників, а також створювати можливості для того, щоб ділитися інноваціями [17].

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що інноваційне лідерство за своєю суттю комбінує різні моделі, найбільш поширеними серед яких є чотири, що представлені на Рис. 4 [18, с. 921].

Інноваційне лідерство у сфері публічного управління під впливом комплексних глобальних трансформацій, зумовлених цифровізацією, геополітичною нестабільністю, соціально-економічними кризами доцільно розглядати як інтегративну управлінську здатність суб'єктів влади формувати бачення розвитку, генерувати та впроваджувати нові управлінські рішення, мобілізувати ресурси громади й держави та забезпечувати стійкість інституцій у мінливому середовищі (див. Таблиця 1).

Отже, глобальні трансформації істотно змінюють зміст і характер інноваційного лідерства в діяльності органів публічної влади. Насамперед, це пов'язано з цифровою еволюцією управлінських процесів, яка передбачає перехід до електронного врядування, активне використання штучного інтелекту, технологій великих даних і платформних рішень. Останні забезпечують інтеграцію публічних сервісів у межах єдиних цифрових платформ, сприяють відкритості даних та підвищують ефективність взаємодії між органами влади і гро-

мадянами. По-друге, відбувається мережевізація влади, що проявляється у посиленні горизонтальних зв'язків, розвитку публічно-приватного партнерства та розширенні механізмів громадської участі у процесах ухвалення рішень. Такий формат роботи потребує від інноваційного лідера здатності координувати взаємодію різних акторів і працювати в умовах розподіленої відповідальності. По-третє, зростає рівень невизначеності і ризиків, що зумовлює потребу у комплексному застосуванні різних моделей інноваційного лідерства, що здатне забезпечити стабільність функціонування систем навіть у складних умовах. Окрім того, глобалізація управлінських стандартів сприяє поширенню принципів належного врядування, відкритості, підзвітності й інклюзивності, що висуває нові вимоги до професійних і ціннісних орієнтирів інноваційного лідера.

Зважаючи на викладене ми можемо говорити про те, що інноваційне лідерство у сфері публічного управління орієнтується не на підтримання статус-кво, а саме на трансформаційний розвиток публічно-владних інституцій у відповідь на динамічні глобальні зміни: цифровізацію, геополітичну нестабільність, кліматичні зрушення, соціальну мобільність тощо.

Доцільно окремо наголосити, що інноваційне лідерство створює передумови для впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади, відповідно до якого владно-управлінська діяльність повністю орієнтується на потреби громадян як ключових споживачів публічних послуг. Адже без сильного керівника новаторського типу публічно-владні інституції залишатимуться виключно у межах бюрократичних процедур і не будуть здатні швидко адаптовуватись до змін. Інновацій-

Таблиця 1. Вплив глобальних трансформацій на інноваційне лідерство

Глобальний тренд	Виклик для публічного управління	Вимога до інноваційного лідера
Цифровізація	швидке оновлення технологій	цифрова компетентність, data-driven рішення
Геополітична нестабільність	кризи безпеки та управління	стратегічна стійкість і кризове лідерство
Соціальна складність	множинність інтересів	інклюзивність і комунікація
Глобальна конкуренція	ефективність держави	інституційні інновації
Кліматичні зміни	нові ризики розвитку	довгострокове стратегічне мислення

ний лідер поступово формує організаційну культуру, націлену на сприятливий результат для громадян, відкритість і комунікацію із ними. Як показує досвід зарубіжних країн та власні вітчизняні практики останніх років, саме інноваційні лідери ініціюють створення і впровадження електронних сервісів, цифрових платформ, відкритих даних, проведення різноманітних соціологічних досліджень громадської думки тощо, що є ключовими інструментами маркетингово-орієнтованого публічного управління.

У свою чергу, маркетинговий підхід в органах публічної влади посилює значимість й ефективність інноваційного лідерства. Використання такого підходу дає інноваційному лідеру інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, аналіз тих чи інших інтересів, потреб і можливостей населення допомагає визначити пріоритети розвитку як окремих територій, так і всієї держави, реалізації соціальних програм, надання медичних чи освітніх послуг. Водночас зворотний зв'язок із громадянами дозволяє оцінити якість роботи органів публічної влади і, відповідно, коригувати їх роботу й управлінські рішення. Таким чином, маркетинг в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій — це не реклама і популізм, а комплексна система аналітики, прогнозування і комунікації.

Інноваційне лідерство і маркетингово-орієнтоване публічне управління разом формують сервісну модель держави і одне від іншого існувати просто не може. Так, якщо у традиційній моделі держава виступала здебільшого як контролюючий орган, а громадянин — як об'єкт управління. То вже у сучасній моделі громадянин стає "клієнтом" публічних послуг. Побудувати таку модель можна лише при наявності лідерів нового типу — стратегів, комунікаторів, адаптерів, здатних працювати в індетермінованих умовах та швидких змін.

Беручи до уваги те, що маркетингово-орієнтоване управління в органах публічної влади передбачає активну інформаційну політику (наприклад, розкриття сутності проведених реформ й обґрунтування необхідності їх впровадження, інформування населення про роботу публічно-владних інституцій тощо), інноваційний лідер повинен бути не лише адміністратором, а й комунікатором, який допомагає сформувати стійку довіру громадян до інститутів влади. До речі, це просто неможливо без поєднання інноваційного лідерства і маркетингових комунікаційних стратегій.

Додатково зазначимо, що значення інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій виходить за межі просто управлінських функцій. По-перше, інноваційні лідери забезпечують швидке прийняття рішень у кризових / нестандартних ситуаціях, а маркетинговий підхід допомагає правильно визначити потреби населення і мінімізувати соціальну напругу через ефективну комунікацію влади із громадськістю. По-друге, інноваційне лідерство визначає стратегічний напрям розвитку органу публічної влади, а маркетинговий підхід забезпечує інструментарій для реалізації цієї стратегії (див. Рис. 5).

Таким чином, інноваційне лідерство і маркетингово-орієнтоване управління в органах публічної влади не

є окремими процесами. Це взаємодоповнюючі елементи сучасного публічного управління. Перше забезпечує належне й ефективне управління в умовах цифровізації і глобальних трансформацій, формує прогресивну організаційну культуру і мотивує персонал на активне впровадження інноваційних змін і стратегічних ініціатив, тоді як друге — дозволяє орієнтувати роботу органів публічної влади на реальні потреби суспільства, підвищувати якість і доступність публічних послуг, зміцнювати довіру громадян до влади. Переконані, що саме їх поєднання розбудовує Україну як сучасну, відкриту та сервісну державу, де інновації та довіра стають фундаментом прогресу, а громадяни відчувають свою цінність і важливість.

Окремо хотілося б підкреслити, що інноваційне лідерство в органах публічної влади суттєво відрізняється від інноваційного лідерства у бізнес-середовищі та має низку таких специфічних рис як:

- функціонування в умовах ціннісно-нормативної обмеженості, оскільки діяльність суб'єктів публічного управління здійснюється виключно на підставі й у межах чинного законодавства, що суттєво звужує простір для експериментів і потребує поєднання інноваційності з дотриманням правових процедур;

- збереження балансу між впровадженням новацій і забезпеченням стабільності публічно-владних інститутів. Адже надмірна динамічність змін може порушити сталі механізми функціонування системи публічного управління, тоді як надмірний консерватизм стримує розвиток цієї системи та всієї країни загалом;

- орієнтованість на досягнення суспільного блага і підвищення якості життя громадян. Мова йде про те, що всі результати інноваційної діяльності органів публічної влади мають переважно соціальний і довгостроковий характер, що ускладнює їх кількісне вимірювання й оцінювання рівня ефективності, на відміну від бізнес сектору, де головним орієнтиром є прибуток і конкурентоспроможність;

- діяльність в умовах підвищених суспільних очікувань, де рівень довіри громадян є визначальною передумовою легітимності будь-яких трансформацій в системі публічного управління.

На кінець варто зазначити, що актуалізація і розвиток інноваційного лідерства та повсюдне впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в

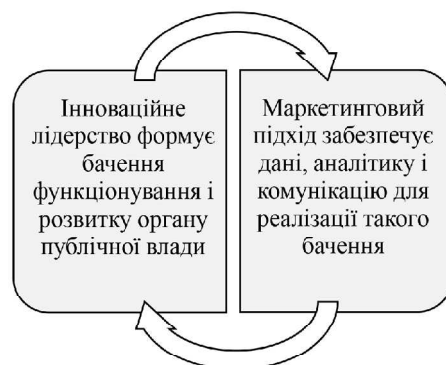


Рис. 5. Стратегічний взаємозв'язок між інноваційним лідерством та маркетинговим підходом

Джерело: сформовано авторами.

умовах цифровізації і глобальних трансформацій є вирішальним для майбуття нашої країни, даючи поштовх до активізації ініціативних людей та стаючи ціннісним орієнтиром для наступних поколінь. На нашу думку, для забезпечення вказаного необхідно й надалі проводити цифрову модернізацію публічного сектору; удосконалювати освітні програми всіх рівнів навчання, які орієнтовані на лідерство, інноваційне мислення і сервісність; формувати стійку культури безперервного навчання; впроваджувати принципи відкритого врядування, що передбачають перехід від фрагментарної участі громадськості до системної та інституціоналізованої інтеграції неурядового сектору, бізнесу і громадян у процеси публічного управління; посилювати інституційну стійкість держави і територіальних громад, забезпечуючи їх організаційну стабільність і суспільну легітимність; імплементувати міжнародні стандарти управління, гармонізуючи їх із вітчизняними управлінськими практиками й реаліями воєнного і післявоєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація, розвиток інформаційно-комунікативних технологій, ускладнення технологічного середовища, зміни клімату, зростання суспільних очікувань і глобальна взаємозалежність зумовлюють необхідність переходу до нової управлінської парадигми, у центрі якої перебувають гнучкість, проактивність, креативність, людиноцентричність і відповідальність. Такими парадигмами, як показує міжнародна практика, є інноваційне лідерство та маркетинговий підхід в органах публічної влади, що, на сьогодні є стратегічними умовами якісного оновлення вітчизняної системи публічного управління. Адже в умовах глобальних трансформацій інноваційний лідер виступає не лише управлінцем, а архітектором суспільних змін, здатним інтегрувати цифрові технології, мережеву взаємодію та цінності демократичного врядування у стійку модель розвитку держави. Водночас впровадження маркетингового підходу сприяє переорієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, підвищенню якості публічних послуг, розвитку ефективних комунікацій та зміцненню довіри населення до влади. Синергія інноваційного лідерства й маркетингово-орієнтованого управління формує підґрунтя для модернізації управлінських процесів та забезпечення стійкості і спроможності публічно-владних інституцій, їх адаптивності до зовнішніх і внутрішніх викликів, а також розвитку цифрової культури й утвердження людиноцентричної моделі взаємодії держави і суспільства.

Перспективними напрямками наукових досліджень залишаються питання розроблення і впровадження механізмів оцінювання ефективності інноваційного лідерства, удосконалення інструментів маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади в умовах глобальних викликів та післявоєнної відбудови України.

Література:

1. Євтушенко О.Н. Цифрове лідерство в умовах цифровізації публічного управління. Публічне управління та регіональний розвиток, 2025, № 30. С. 1467—1483.

2. Юзькова О.І. Інноваційне лідерство в державному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 12 URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1159>.

3. Біленький Є.А., Дебой В.М., Козловець М.А., Котвицький А.А. та ін. Соціологія: словник термінів і понять. Київ: Кондор, 2006. 372 с.

4. Пахарев А.Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становлення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. політ. наук: спец. 23.00.02 "Політичні інститути та процеси". Київ, 2003. 32 с.

5. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посіб. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

6. Сергеева Л.М., Кондратьєва В.П., Хромей М.Я. Лідерство: Навч. посіб. Івано-Франківськ: Лілея НВ, 2015. 254 с.

7. Євтушенко О.Н. Психологічні аспекти лідерства та керівництва в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2025. № 27. С. 126—147.

8. Євтушенко О.Н. Теорії лідерства та їх роль в публічному управлінні. Ольвійський форум — 2025: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: XXI Міжнародна наукова конференція (м. Миколаїв, 16—21 червня 2025 р.). Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. С. 82—86.

9. Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг теоретичні та методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2014. Вип. 38. С. 21—42.

10. Meneghetti A. Psychology of the leader / transl. from Italian by BF "Ontopsychology". 1st ed. K.: NF "Antonio Meneghetti", 2019. 342 p.

11. Gliddon, D.G. Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique: Doctoral dissertation. University Park: Pennsylvania State University, 2006. 179 p.

12. Бельська Т.В., Яілмаз А. Теоретичні аспекти інноваційного лідерства в публічному управлінні. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 3 (21). С. 131—144.

13. Романчук Я.Ч. (2024) Марафон глобальної інноваційності: лідери та аутсайтери. URL: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/marafon-globalnoyi-innovacijnosti-lideri-ta-outsajderi>.

14. Розвиток інноваційних кластерів в Королівстві Швеція як приклад для формування стратегії розвитку економіки України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rozvytok-innovatsiynykh-klasteriv-v-korolivstvi-shvetsiya-yak>.

15. Швеція очолила рейтинг європейських країн в області інновацій. URL: <https://new-s.com.ua/world/shvecija-ocholya-rejtyng-jevropejsjkykh-krajin-v-oblasti-innovacij-18805.html>.

16. Trevisani D. Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development. Medialab Research. 2017. P. 114—124.

17. Gliddon D.G. Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness. URL: <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness>.

18. Юзькова О.І., Халецька А.А. Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 9. С. 915—940.

References:

1. Yevtushenko, O.N. (2025), "Digital leadership in the context of digitalization of public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 30, pp. 1467—1483.

2. Yuz'kova, O.I. (2017), "Innovative leadership in public administration", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 12, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1159> (Accessed 15 Feb 2026).

3. Bilen'kyi, YE.A. and Deboy, V.M. and Kozlovets', M.A. and Kotvyts'kyi, A.A. (2006), *Sotsiologiya: slovnyk terminiv i ponyat'* [Sociology: Dictionary of Terms and Concepts], Kondor, Kyiv, Ukraine.

4. Pakharyev, A.D. (2003), *Politychne liderstvo: istoryko-politolohichnyy kontekst i suchasne stanovlennya: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya dokt. polit. nauk* [Political leadership: historical-political context and modern development: author's abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Political Sciences], Kyiv, Ukraine.

5. Shatun, V.T. (2006), *Osnovy menedzhmentu: Navch. posib.* [Fundamentals of Management: Textbook], MDHU im. Petra Mohyly, Mykolayiv, Ukraine.

6. Serheyeva, L.M., and Kondrat'yeva, V.P., and Khromey, M.YA. (2015), *Liderstvo: Navch. posib.* [Leadership: Textbook], Lileya NV, Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

7. Yevtushenko, O.N. (2025), "Psychological aspects of leadership and management in public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 27, pp. 126—147.

8. Yevtushenko, O.N. (2025), "Leadership theories and their role in public administration", *Ol'viys'kyi forum — 2025: stratehiyi krayin Prychornomors'koho rehionu v heopolitychnomu prostori: XXI Mizhnarodna naukova konferentsiya* [Olvia Forum — 2025: Strategies of the Black Sea Region Countries in the Geopolitical Space: XXI International Scientific Conference], CHNU im. Petra Mohyly, Mykolayiv, Ukraine, pp. 82—86.

9. Lipentsev, A.V. (2014), "Development of leadership in public authorities in the context of the tasks of providing quality administrative services: theoretical and methodological aspects", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya*, vol. 38, pp. 21—42.

10. Meneghetti, A. (2019), *Psychology of the leader*, 1st ed., Kyiv, Ukraine.

11. Gliddon, D.G. (2006), "Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique", Doctoral dissertation. University Park: Pennsylvania State University, USA.

12. Byel's'ka, T.V. and Yailmaz, A. (2024), "Theoretical aspects of innovative leadership in public administration", *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*, vol. 3 (21), pp. 131—144.

13. Romanchuk, YA.CH. (2024), "Global Innovation Marathon: Leaders and Outsiders", available at: <https://www.ilibertyinstitute.org/articles/marafon-globalnoyi-innovacijnosti-lideri-ta-outsajderi> (Accessed 15 Feb 2026).

14. NISS (2025), "Development of innovation clusters in the Kingdom of Sweden as an example for forming a strategy for the development of the economy of Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/rozvytok-innovatsiynykh-klasterv-v-korolivstvi-shvetsiya-yak> (Accessed 15 Feb 2026).

15. NEW-S (2021), "Sweden topped the ranking of European countries in the field of innovation", available at: <https://new-s.com.ua/world/shvecija-ocholyla-rejtyng-jevropejsjkykh-krajn-v-oblasti-innovacij-18805.html> (Accessed 15 Feb 2026).

16. Trevisani, D. (2017), "Semiotics for Leaders: The Exa-Leadership Model for Leadership and Human Potential Development", *Medialab Research*, pp. 114—124.

17. Gliddon, D.G. (2006), "Developing innovation leaders is crucial to corporate competitiveness", available at: <https://www.psu.edu/news/research/story/developing-innovation-leaders-crucial-corporate-competitiveness> (Accessed 15 Feb 2026).

18. Yuz'kova, O.I. and Khalets'ka, A.A. (2020), "Analysis of the current state and trends of innovative leadership in public administration", *Publiche upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok*, vol. 9, pp. 915—940.

Отримано редакцією журналу / Received: 27.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 06.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663