

УДК 35.07:65.01:658.8:32

Л. В. Антонова,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

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>

Р. О. Семак,  
магістр з державного управління,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1596-4367>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.453

# ЗМІЦНЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ НОВИХ ФОРМ ЛІДЕРСТВА ТА МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТІЇ

L. Antonova,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Auditing, 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  
R. Semak,  
Master of Public Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

STRENGTHENING THE INSTITUTIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITIES THROUGH  
THE APPLICATION OF NEW FORMS OF LEADERSHIP AND A MARKETING  
APPROACH TO MANAGEMENT IN A GLOBAL DEMOCRACY

**У статті досліджено роль та значення нових форм лідерства і маркетингового підходу до управління у процесі зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах розвитку глобальної демократії. На початку статті зазначено, що ефективне управління потребує поєднання нових форм лідерства та маркетингово-орієнтованого підходу, що забезпечує оперативність, прозорість, адаптивність і високий рівень комунікації з громадянами. Далі розглянуто теоретичні засади лідерства, а також визначено основні його форми — лідерство керівника, командне лідерство та самолідерство, їхні характеристики, переваги і недоліки у практичному застосуванні. Приділено окрему увагу ролі соціального та емоційного інтелекту, інноваційності, комунікативності та соціальної відповідальності як складових ефективного лідерства,**

а також умовам формування самолідерства й переходу до концепції суперлідерства, що забезпечує розвиток управлінського потенціалу колективу. Висвітлено наукові підходи до розкриття сутності маркетинг та маркетингово-орієнтоване управління в органах влади, його значення для адаптації управлінських рішень до потреб громадян, підвищення прозорості та підзвітності, стимулювання участі громадян у прийнятті рішень і залучення ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів. Наприкінці статті зроблено висновок, що синергійне поєднання сучасних форм лідерства та маркетингового підходу сприяє зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади, підвищенню ефективності управління, формуванню відкритої, демократичної та адаптивної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики глобальної демократії. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень щодо впливу лідерства та маркетингового підходу на результативність публічного управління та розвиток партнерської взаємодії з громадськістю.

*The article explores the role and significance of new forms of leadership and a marketing approach to management in the process of strengthening the institutional capacity of public authorities in the context of the development of global democracy. At the beginning of the study, it is noted that effective governance requires a combination of new forms of leadership and a marketing-oriented approach to ensure efficiency, transparency, adaptability, and strong communication with citizens. Next, the theoretical foundations of leadership are considered. The main forms of leadership (manager leadership, team leadership and self-leadership) and their characteristics, advantages and disadvantages in practical application are identified. Special attention is paid to the development of managers' social and emotional intelligence, innovativeness, communication skills, and social responsibility as key components of effective leadership. The conditions for the formation of self-leadership and the transition to the concept of super leadership are analyzed. Scientific approaches to understanding marketing and marketing-oriented management in public administration are highlighted. The article highlights the importance of a marketing approach in adapting management decisions to citizens' needs, increasing transparency and accountability, and stimulating citizen participation in decision-making. It also facilitates the attraction of resources for the implementation of socially significant projects. In conclusion, the article states that the synergistic combination of modern forms of leadership and a marketing approach contributes to strengthening the institutional capacity of public authorities, improving management efficiency, and creating an open, democratic, and adaptive public administration system capable of effectively responding to the challenges of global democracy. Promising directions for further research include studying the impact of leadership and the marketing approach on public administration effectiveness and on the development of partnerships with citizens.*

*Ключові слова: лідерство, форми лідерства, маркетинговий підхід, маркетингово-орієнтоване управління, інституційна спроможність органів публічної влади, публічне управління, глобальна демократія.*

*Key words: leadership, forms of leadership, marketing approach, marketing-oriented management, institutional capacity of public authorities, public administration, global democracy.*

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

У сучасних умовах розвитку глобальної демократії, посилення інтеграційних процесів та зростання вимог суспільства до якості публічного управління особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Динамічні суспільно-політичні та соціально-економічні зміни, як у всьому світі, так і в Україні, а також багаторічна агресія з боку росії й активізація збройних конфліктів на міжнародній арені, вимагають від вітчизняних публічно-владних інституцій здатності швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечувати оперативність і прозорість управ-

лінських процесів, ефективну взаємодію з громадянським суспільством та надавати якісні і максимально доступні (як в соціально-економічному, так і в територіально-адміністративному сенсі) публічні послуги. У цьому контексті важливе значення має зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади як здатності ефективно реалізовувати публічну політику, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати сталий розвиток суспільства і країни в цілому.

Одним із ключових чинників підвищення інституційної спроможності є формування та застосування сучасних підходів до управління, зокрема нових форм лідерства, які орієнтовані на інноваційність, відкритість, командну взаємодію та відповідальність перед суспільством. Водночас важливу роль у підвищенні ефективності діяльності

органів влади відіграє маркетинговий підхід до управління, що передбачає орієнтацію на потреби громадян, розвиток комунікації з суспільством та формування довіри до публічно-владних інституцій. При цьому, їх вдале поєднання посилює забезпечення ефективного, прозорого і стійкого функціонування системи публічного управління в умовах воєнних викликів, інформаційної турбулентності і глобальних трансформацій.

Зважаючи на це, дослідження ролі нових форм лідерства і маркетингового підходу щодо удосконалення управлінських практик і посилення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах глобальної демократії набуває важливого значення та зумовлює необхідність комплексного наукового осмислення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання лідерства та маркетингово-орієнтованого управління відображено у наукових працях: С.М. Верби, К. Гаррісона, І.А. Гридчук, К. Діксона, І.І. Драч, В.М. Ємельянова, В.П. Кондратьєвої, Т.В. Підлісної, Л.М. Сергєєвої, Є.В. Ромата, О.М. Штирєва та ін. Безпосередньо дослідженням застосування нових форм і маркетингового підходу до управління в органах публічної влади займаються: І.М. Грищенко, О.Г. Гуменюк, І.С. Даниленко, О.Н. Євтушенко, С.А. Калашнікова, Г.А. Полякова, К.М. Романенко та інші науковці. Однак, попри значний науковий доробок у сфері лідерства та маркетингу, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання нових форм лідерства та маркетингового підходу до управління як чинника зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах глобальної демократії.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження ролі та значення нових форм лідерства і маркетингового підходу до управління у процесі зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади в умовах розвитку глобальної демократії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інституційна спроможність органів публічної влади виступає ключовою категорією сучасної теорії та практики публічного управління, що визначає здатність органів влади ефективно виконувати покладені на них функції, адекватно реагувати на соціально-політичні виклики та забезпечувати стабільність і розвиток суспільства. У науковій літературі поняття інституційної спроможності загально трактується як комплекс здатностей і якостей, що забезпечують ефективне функціонування публічно-владних інституцій, їх адаптивність, легітимність і сталий розвиток у різних умовах [1, с. 7].

Одними з базових складових інституційної спроможності органів публічної влади є (див. Рис. 1):

1) організаційна структура органів влади, раціональна побудова якої сприяє ефективному

прийняттю рішень, уникненню дублювання функцій та оптимізації процесів внутрішнього управління;

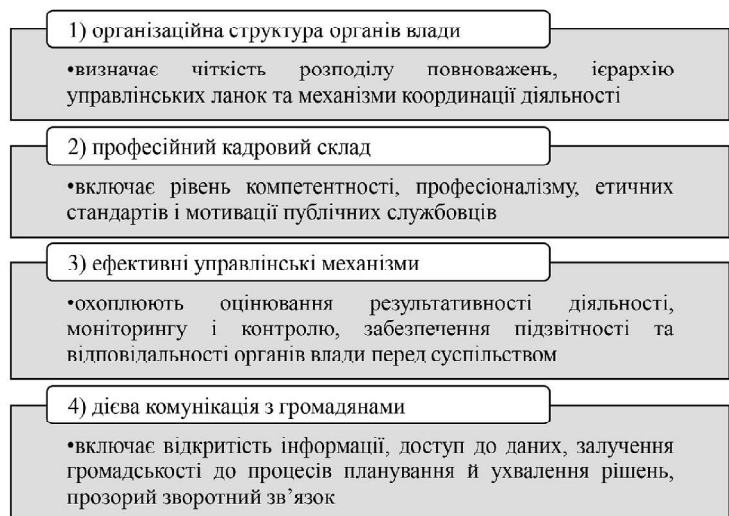
2) професійний кадровий склад, що забезпечує високий рівень виконання управлінських функцій, сприяє розробці та реалізації результативних політик і формуванню довіри громадян до органів влади;

3) ефективні управлінські механізми, використання яких забезпечує реалізацію політик і прийняття управлінських рішень на основі науково й практично обґрунтованої інформації, стратегічного планування й аналітичного супроводу, а також сприяє підвищенню якості публічних послуг і зменшенню корупційних ризиків;

4) дієва комунікація з громадянами, яка відіграє важливу роль у формуванні довіри до органів влади, підвищенні соціальної легітимності державної політики та забезпеченні відповідності управлінських рішень очікуванням громадян.

З огляду на зазначене, можна говорити про те, що інституційна спроможність органів публічної влади постає як сукупність взаємопов'язаних елементів, що визначають успішність організаційної діяльності, в умовах сучасних глобальних трансформацій, політичної нестабільності, економічних викликів і демократичних перетворень. До таких елементів, зокрема відноситься лідерство та маркетингово-орієнтоване управління.

На сьогодні лідерство розглядається дослідниками як базова передумова ефективного управління, формування командної взаємодії та впровадження інноваційних практик у діяльність органів влади. Численні наукові дослідження показують, що тлумачення поняття "лідерство" є різноманітним і залежить від контексту та цілей дослідження. Іноземні автори наголошують на його адаптивній і динамічній природі, здатності відповідати на сучасні виклики і забезпечувати стійкий розвиток інституцій [2, с. 4]. При цьому, американський вчений К. Гаррісон у своїй науковій праці "Теорія та дослідження лідерства. Критичний підхід до нових та існуючих парадигм" зазначає, що спроба встановити універсальне визначення даного поняття може обмежити роз-



**Рис. 1. Базові складові інституційної спроможності органів влади**

Джерело: сформовано авторами.

виток нових концепцій та інноваційних ідей [3]. У свою чергу, вітчизняні дослідники не є настільки категоричними і намагаються дати вичерпне визначення. Вони підкреслюють, що лідерство є багатовимірним явищем, яке поєднує особистісні, соціальні й організаційні аспекти діяльності керівника або групи осіб. При цьому воно не обмежується формальним статусом керівника, а проявляється через здатність впливати на поведінку і мотивацію співробітників, координувати командну роботу, приймати стратегічні рішення та забезпечувати досягнення цілей організації [4, с. 1063]. Так, наприклад, О.Н. Євтушенко, розглядає лідерство як внутрішню психологічну характеристику особи, зокрема її реакції, цінності, відношення до оточуючих і власне до себе [5, с. 129]. Л.М. Сергєєва та В.П. Кондратьєва, переконані, що лідерство — це "істотна складова частина управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або колективу загалом" [6, с. 13].

Вітчизняні науковці також акцентують увагу на взаємозв'язку лідерства з інноваційними підходами та сучасними методами управління, зазначаючи, що лідерство сприяє "суб'єктам влади формувати бачення розвитку, генерувати та впроваджувати нові управлінські рішення, мобілізувати ресурси громади й держави та забезпечувати стійкість інституцій у мінливому середовищі" [7, с. 340].

Завдяки системному підходу до вивчення лідерства, українські дослідники намагаються не лише окреслити його теоретичні рамки, але й запропонувати практичні рекомендації щодо застосування різних форм лідерства в умовах сучасних соціально-політичних й економічних викликів. Вважаємо, що такий підхід дозволяє розглядати лідерство як ключовий механізм формування ефек-

тивної управлінської культури та забезпечення стратегічної стійкості організацій, що діють у публічному секторі.

Узагальнюючи положення сучасних концепцій лідерства, його основними формами є: лідерство керівника, лідерство команди та самолідерство, кожне з яких проявляється по-своєму, маючи як переваги, так і недоліки у практичному застосуванні (див. Таблиця 1).

Лідерство керівника як одна із форм лідерства є складним явищем. Це пов'язано з тим, що керівник одночасно поєднує у собі роль лідера та наділеного владними повноваженнями посадовця, відповідального за визначення напрямів роботи, підбір кадрів, ефективність діяльності організації та стимулювання колективу до ініціативності і творчого виконання покладених на них завдань. У даному випадку лідерство розвивається у межах соціальної взаємодії у колективі та ґрунтується на визнанні професіоналізму й компетентності самого керівника.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що більшість учених погоджуються із тим, що успішне лідерство керівника визначається певним набором його особистісних якостей [9, с. 64]. Проте досі не існує єдиного загальноприйнятого переліку таких якостей. Водночас, всі дослідники визнають, що лідерські характеристики керівника формують своєрідну систему, яка забезпечує ефективну реалізацію лідерства в організації [10, с. 79].

Серед ключових складових, які забезпечують ефективне лідерство керівника, особливе значення має розвиток соціального та емоційного інтелекту. І якщо перше являє собою здатність "правильно розуміти поведінку людей й ефективно впливати на поведінку інших"

**Таблиця 1. Сутність різних форм лідерства**

|                                                 | Форма лідерства                                                                                                           |                                                                                                                        |                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 | лідерство керівника                                                                                                       | лідерство команди                                                                                                      | самолідерство                                                                                                                                 |
| <b>Сутність лідерства</b>                       | конструктивна поведінка керівника у ролі лідера                                                                           | довіра, взаємна повага та раціональний вплив у системі взаємовідносин «керівник-підлеглий»                             | здатність і внутрішня мотивація свідомо спрямовувати та регулювати власну діяльність                                                          |
| <b>Моделі поведінки, що включають лідерство</b> | формування і передача підлеглим певної ідеї та натхнення, виховання у співробітників почуття гордості                     | встановлення керівником міцних відносин з підлеглими; взаємне вивчення та пристосування у форматі «керівник-підлеглий» | надання працівнику додаткових прав, допомога керівника у роботі підлеглого, відмова керівника від надмірного контролю за діяльністю підлеглих |
| <b>Доречність використання</b>                  | фундаментальні зміни; наявність харизматичного лідера; значні відмінності між підлеглими                                  | постійне удосконалення колективної роботи; індивідуальні відмінності між працівниками, стабільність кадрового складу   | використання здібностей підлеглих та їх спрямованість на службові завдання                                                                    |
| <b>Місце найефективнішого використання</b>      | структуровані завдання; міцна владна позиція лідера; схвалення дій керівника підлеглими                                   | проміжні ситуації між двома крайнощами                                                                                 | неструктуровані завдання; слабка позиція керівника та його неприйняття підлеглими                                                             |
| <b>Переваги</b>                                 | керівник — опора організації, спільне розуміння місії та організаційних цінностей; можливість ініціювання масштабних змін | задоволення різноманітних потреб підлеглих; спонукування усіх членів колективу до кращої роботи                        | використання керівником здібностей підлеглих; вивільнення лідерів для виконання інших завдань                                                 |
| <b>Недоліки</b>                                 | велика залежність підлеглих від керівника; виникнення проблем у разі зміни чи неадекватності ідей керівника               | суттєві втрати часу                                                                                                    | значна залежність керівника від ініціативності та здібностей підлеглих                                                                        |

Джерело: узагальнено на основі [8, с. 351—352].



**Рис. 2. Види інтелекту як ключових складових ефективного лідерства керівника**

Джерело: сформовано авторами.

[11, с. 118], то друге — здатність розуміти та регулювати власні емоції, а також емоції інших людей (див. Рис. 2).

Окрім того, важливою характеристикою лідерства керівника є наявність певного "еталонного набору" якостей, серед яких можна виокремити: ентузіазм, цілісність, упевненість у власних силах, стійкість характеру, справедливість, доброзичливість і скромність, а також високий рівень культури, освіченість і внутрішня зрілість, що проявляється у здатності долати усталені стереотипи, виходити за межі традиційних уявлень і цінностей, а також усвідомлювати й реалізовувати власний потенціал.

Варто підкреслити, що реалізація керівником лідерського потенціалу має розглядатися крізь призму взаємодії трьох ключових чинників: його особистісних характеристик, особливостей групи, якою він керує, та специфіки самої управлінської ситуації.

Враховуючи вищевикладене та базуючись на наявних в літературі розробках можна виокремити два блоки лідерських якостей керівника — базові та спеціальні. Базові якості формують фундамент лідерської поведінки і визначають загальну здатність особистості до здійснення управлінського впливу, тоді як спеціальні якості пов'язані зі специфікою професійної діяльності, управлінського середовища й особливостями виконання керівних функцій (див. Таблиця 2).

Отже, лідерство керівника виступає складним багатовимірним явищем, що поєднує управлінські повноваження із особистісним авторитетом і здатністю впливати на колектив через соціальну взаємодію. Ефективність реалізації лідерського потенціалу значною мірою визначається сукупністю базових і спеціальних якостей керівника, серед яких важливе місце посідають розвиток соціального й емоційного інтелекту, інноваційність, комунікативність і соціальна відповідальність. Саме гармонійне поєднання цих характеристик забезпечує результативність управлінської діяльності та сприяє зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади.

Лідерство команди (командне лідерство), як друга форма лідерства є сучасною управлінською концепцією, що ґрунтується на принципах колективної взаємодії, спільної відповідальності й ефективного використання потенціалу кожного члена команди для досягнення спільних цілей. На відміну від традиційної ієрархічної моделі управління, де ключову роль відіграє один керівник, командне лідерство передбачає розподіл лідерських функцій між учасниками групи залежно від їх компетенцій, досвіду та ситуаційних потреб. Такий підхід сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату, атмосфери довіри, взаємної підтримки й активної участі кожного члена команди у процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі командне лідерство розглядається як процес організації і координації спільної діяльності групи, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів команди, розвитку партнерських відносин і стимулювання творчого потенціалу її учасників. Відповідно головною метою такого лідерства є забезпечення, створення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди [13, с. 16].

Важливою особливістю командного лідерства є орієнтація на колективне прийняття рішень, що дозволяє враховувати різні точки зору та забезпечує більш обґрунтований

**Таблиця 2. Лідерські якості керівника**

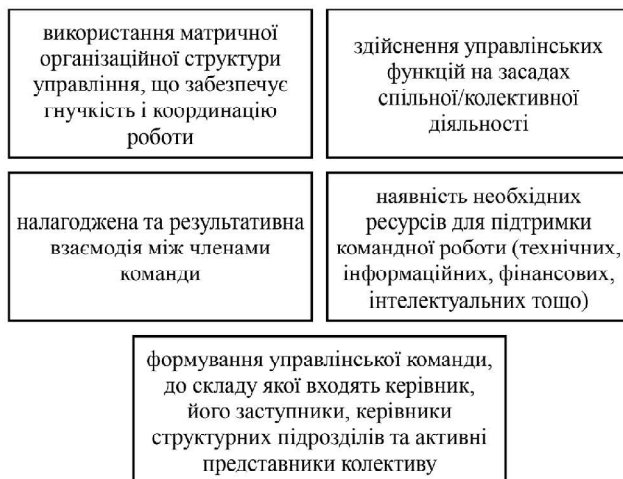
| Базові якості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Спеціальні якості                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | інноваційно-креативні якості                                                                                                                                                                                                                 | якості партнерської взаємодії                                                                                                                                                                        | якості соціальної відповідальності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| -здатність до лідерства, що проявляється у формуванні спільного бачення розвитку, мотивації підлеглих та спрямуванні діяльності колективу на досягнення спільних цілей;<br>-орієнтація на поєднання адміністративних і лідерських якостей, що передбачає використання формальних управлінських повноважень разом із особистим авторитетом, комунікативністю та підтримкою позитивного морально-психологічного клімату в колективі. | позитивне ставлення до інноваційних змін, відкритість до нових управлінських підходів і наявність креативного потенціалу, що проявляється у здатності генерувати нові ідеї та застосовувати нестандартні рішення в управлінській діяльності; | здатність підтримувати ефективні комунікації, використовувати управлінський вплив, делегувати повноваження, мотивувати підлеглих, конструктивно вирішувати конфлікти та формувати ефективні команди; | -моральні якості (соціальна відповідальність, етичність, підтримка вразливих верств населення);<br>-корпоративні якості (підтримка соціальних ініціатив, участь у волонтерстві, робота в команді);<br>-соціальні якості (участь у соціальних проєктах, самоконтроль, уміння налагоджувати соціальний діалог і дотримуватися суспільно-етичних норм). |

Джерело: узагальнено на основі [12, с. 25].

і збалансований підхід до розв'язання управлінських проблем. Командне лідерство також тісно пов'язане з розвитком комунікативних і соціальних компетентностей. Крім того, така форма лідерства сприяє розвитку відповідальності членів команди за результати спільної діяльності та формуванню корпоративної культури співпраці. При цьому хотілося б зауважити, щоб командне лідерство максимально ефективно себе проявило, перед членами команди повинні бути поставлені чітко визначені мета і завдання. Відповідно, керівник у такій команді виступає не лише "очільником", а й координатором, фасилітатором і наставником, який сприяє розвитку потенціалу кожного учасника команди.

Необхідними інструментами командного лідерства є: 1) чітке визначення стратегічних цілей і завдань діяльності команди, що забезпечує узгодженість дій усіх її членів та спрямовує їх спільну роботу на досягнення визначених результатів; 2) системне мислення, яке дозволяє комплексно оцінювати управлінські процеси, враховувати взаємозв'язок різних елементів організаційної діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення; 3) мотивація членів команди та підтримка їх зацікавленості у спільній діяльності, а також розкриття їхнього професійного потенціалу; 4) формування атмосфери довіри, співпраці й взаємної підтримки у колективі.

Таким чином, командне лідерство можна визначити як форму організації управлінської діяльності, що базується на принципах співпраці, розподілу лідерських ролей, партнерської взаємодії та колективної відповідальності, спрямовану на досягнення спільних цілей шляхом ефективного використання знань, досвіду і творчого потенціалу всіх членів команди (див. Рис. 3). Переконані, що застосування



**Рис. 3. Ключові характеристики командного лідерства**

Джерело: сформовано авторами на основі [13, с. 17].

такої форми лідерства сприятиме зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади, створюючи передумови для підвищення результативності управління та здатності публічно-владних інституцій конструктивно/результативно реагувати на виклики глобальної демократії.

В умовах глобальної демократії, де управлінські системи все більше орієнтуються на принципи відкритості, відповідальності та участі, особливого значення набуває третя форма лідерства — самолідерство. Цифровізація управлінських процесів, зростання інформаційних потоків і не-

обхідність швидкого прийняття управлінських рішень вимагають від керівників високого рівня саморегуляції, здатності до самостійного аналізу ситуацій та постійного професійного самовдосконалення. У таких умовах самолідерство виступає важливим чинником формування гнучкого й інноваційного стилю управління, здатного забезпечити ефективне функціонування організацій у динамічному соціально-економічному середовищі.

У загальному розумінні дана форма лідерства розглядається як сформована здатність особистості цілеспрямовано впливати на власну поведінку, установки та діяльність задля досягнення поставлених цілей, самореалізації і підвищення ефективності професійної діяльності. У цьому контексті самолідерство виступає основою для формування як лідерства керівника, так і лідерства команди, оскільки здатність людини ефективно управляти собою створює передумови для успішної взаємодії з іншими людьми та здійснення лідерського впливу в колективі [14, с. 79].

Варто зазначити, що хоча дослідження феномену самолідерства є досить поширеним у науковій літературі країн Європи, Канади та США, для вітчизняної управлінської та психологічної науки цей напрям досліджень є відносно новим. Водночас упродовж останніх років інтерес до цієї проблематики суттєво зростає, що пов'язано з необхідністю розвитку нових управлінських підходів, орієнтованих на підвищення особистої відповідальності керівників, розвиток їхнього потенціалу і здатності до ефективного самоменеджменту. У практичній площині концепція самолідерства, на даний момент активно застосовується у сфері управлінського консалтингу, де особлива увага приділяється питанням мотивації, постановки цілей, стратегічного планування і розвитку особистісної ефективності управлінців. Усе це свідчить про поступове утвердження самолідерства як важливого інструменту сучасного маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади в умовах глобальних демократичних трансформацій.

У процесі наукового аналізу зазначеної проблематики дослідниками виокремлено низку умов, що сприяють формуванню і розвитку самолідерства. Зокрема, це застосування різноманітних поведінкових і когнітивних прийомів [12, с. 27] та, власне, індивідуально-психологічні особливості особистості [10, с. 169] (див. Рис. 4). До групи поведінкових прийомів належать: постановка власних цілей, систематичне самоспостереження за результатами діяль-



**Рис. 4. Умови, що сприяють формуванню і розвитку самолідерства**

Джерело: сформовано авторами.

ності, використання механізмів самозаохочення і самоконтролю. У свою чергу, групу когнітивних прийомів становлять: внутрішній діалог із самим собою, формування мисленнєвих образів бажаних результатів діяльності, розвиток позитивного ставлення до професійних і життєвих завдань. Застосування першої групи прийомів дозволяє особистості усвідомлено регулювати власну поведінку і підвищувати рівень особистої ефективності, а іншої групи — сприяє формуванню впевненості особистості у власних можливостях, підвищує рівень мотивації і забезпечує більш ефективне досягнення поставлених цілей. При цьому оптимальне комбінування прийомів цих двох груп зумовлює комплексний вплив на процес самоуправління особистістю та сприяє гармонійному розвитку її лідерського потенціалу.

До індивідуально-психологічних особливостей особистості відносяться: специфіка мислення (здатність аналізувати інформацію, робити висновки, приймати рішення і знаходити оптимальні шляхи розв'язання проблемних ситуацій), особистісний ідеал (своєрідний орієнтир у процесі саморозвитку і самовдосконалення, який відображає систему цінностей, переконань і життєвих прагнень людини, що визначають напрям її діяльності, мотивацію до досягнення поставлених цілей та прагнення до професійного й особистісного зростання) та здатність управляти власними емоціями (уміння усвідомлювати власні емоційні стани, контролювати їх прояви та конструктивно реагувати на різні життєві й професійні ситуації).

Концептуальні засади самолідерства значною мірою пов'язані з ідеєю так званого "суперлідерства", відповідно до якої справжній лідер не лише керує іншими, а й сприяє формуванню у своїх послідовників здатності до самостійного лідерства. У межах такого підходу ефективний керівник прагне розвивати у підлеглих навички самоуправління, відповідальності за власні рішення та здатності до самостійного прийняття управлінських рішень. Таким чином, самолідерство розглядається як важливий етап становлення управлінського потенціалу особистості: спочатку людина формує навички самоконтролю, самоорганізації і саморозвитку, а згодом здатна передавати ці компетентності іншим членам колективу, формуючи середовище відповідального й ініціативного управління. Іншими словами самолідерство є основою для формування суперлідерства в управлінській діяльності. Такий перехід здійснюється у декілька етапів/кроків (див. Рис. 5).

Отже, суперлідерство ґрунтується на принципі розвитку лідерських якостей у кожного члена колективу, де керівник не лише здійснює управлінський вплив, а й створює умови для самореалізації та саморозвитку підлеглих, перетворюючи їх на лідерів власної діяльності.

Резюмуючи викладене, можна узагальнити, що самолідерство виступає важливою складовою сучасних управлінських підходів, оскільки сприяє розвитку здатності особистості до самоуправління, саморозвитку й ефективного прийняття управлінських рішень. Водночас формування навичок самолідерства створює підґрунтя для переходу до суперлідерства, що забезпечує розвиток лідерського потенціалу членів колективу та підвищує інституційну спроможність органів публічної влади в умовах глобальних демократичних трансформацій.



**Рис. 5. Основні етапи/кроки переходу від самолідерства до суперлідерства**

Джерело: сформовано авторами.

Доцільно окремо наголосити, що лідерство, незалежно якої саме форми, створює передумови для впровадження маркетингового підходу менеджменту в органах публічної влади, відповідно до якого владно-управлінська діяльність повністю орієнтується на потреби громадян як ключових споживачів публічних послуг [7, с. 340].

На сьогодні не має єдиного твердження, що собою являє такий підхід. Одні вчені схильні вважати, що це "система використання управлінської концепції і практичного інструментарію маркетингу суб'єктами публічно-управлінської діяльності, що реалізується шляхом задоволення потреб суспільства або окремих його спільнот через механізми взаємообміну певними діями і ресурсами" [15, с. 60]. Інші переконанні, що суть маркетингового підходу полягає у застосуванні системи заходів, спрямованих на виявлення та формування потреб і інтересів громадян, створення належних умов для їх урахування, а також реалізацію управлінських рішень і практичних дій з метою їх повного й ефективного задоволення [16].

Узагальнення зазначено дозволяє констатувати, що маркетинговий підхід в органах публічної влади розглядається як система інструментів і заходів, спрямованих на виявлення, формування й ефективне задоволення потреб суспільства через застосування управлінських і комунікаційних механізмів.

Сьогодні, застосування такого підходу в органах влади, особливо в умовах глобальної демократії, дає змогу враховувати динаміку суспільних потреб, очікувань громадян та міжнародних тенденцій розвитку, забезпечуючи адаптацію управлінських рішень до сучасних викликів. Такий підхід орієнтує публічну владу не лише на ефективне надання послуг, а й на формування відкритого, інклюзивного і конкурентоспроможного середовища, що відповідає принципам демократичного врядування.

Безпосередньо концепція маркетингового підходу в публічному управлінні передбачає залучення різноманітних ресурсів до реалізації суспільно значущих проєктів, що сприяє посиленню партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством, у тому числі інтеграцію до міжнародних програм, розширення міждержавної співпраці та впровадження кращих світових практик публічного управління. У цьому контексті маркетинг розглядається як управлінський інструмент, спрямований на налагодження ефективної комунікації між усіма учасниками публічного процесу, формування позитивного іміджу органів влади, забезпечення прозорості прийняття рішень та досягнення суспільного блага шляхом раціонального використання ресурсів [17, с. 114—115].

Варто підкреслити, що у процесі впровадження маркетингового підходу органи публічної влади мають забезпечити формування конкурентоспроможного середовища, активізацію участі громадян у прийнятті рішень, стимулювання ефективного використання ресурсів і підвищення якості публічних послуг. Важливим є також розвиток інструментів залучення зовнішніх ресурсів і підвищення довіри до влади на національному і міжнародному рівнях. Досягнення цих цілей передбачає здійснення таких функцій, як аналіз і прогнозування

суспільних потреб, визначення стратегічних цілей розвитку, розробка та впровадження комплексних управлінських заходів, а також регулювання й оцінка результативності діяльності органів публічної влади [17, с. 115]. Вважаємо, що здійснення окреслених функцій сприятиме підвищенню якості управління та забезпечуватиме його відповідність сучасним демократичним стандартам.

Отже, застосування маркетингового підходу в публічному управлінні дозволяє органам влади не лише адекватно реагувати на динамічні потреби суспільства, а й стратегічно зміцнювати власну інституційну спроможність, формуючи відкриту, інклюзивну й орієнтовану на громадян систему управління, здатну ефективно діяти в умовах глобальної демократії.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поєднання сучасних форм лідерства та маркетингового підходу до управління створює синергійний ефект у діяльності органів публічної влади. Лідерство керівника, команди чи самолідерство забезпечує розвиток управлінської культури, сприяє впровадженню інновацій, формує прогресивну організаційну поведінку, підвищує мотивацію персоналу та стимулює прийняття стратегічних і оперативних рішень. Маркетинговий підхід, у свою чергу, орієнтує діяльність органів влади на реальні потреби громадян, забезпечує ефективну комунікацію, прозорість і підзвітність, оптимізує процеси надання публічних послуг та сприяє залученню ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів. Їх поєднання посилює інституційну спроможність органів публічної влади, адже ефективне лідерство дозволяє мобілізувати внутрішні ресурси та координувати діяльність персоналу, тоді як маркетинговий підхід забезпечує відповідність управлінських рішень очікуванням громадян і стратегічним пріоритетам розвитку. У комплексі це формує більш демократичну, відкриту й орієнтовану на громадян систему управління, де публічна влада стає адаптивною, прозорою і спроможною ефективно реагувати на виклики глобальної демократії, одночасно підтримуючи довіру суспільства та стимулюючи активну участь громадян у процесах прийняття рішень.

Перспективними напрямками наукових досліджень залишаються вивчення синергійного ефекту поєднання лідерства і маркетингового підходу на ефективність публічного управління та розвиток партнерської взаємодії з суспільством.

### Література:

1. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло: Монографія / кол. авт.: Г. Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. К.: ІПіЕнд ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с.
2. Dickson K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. 2023. Vol. 13 (5). P. 9—23.
3. Harrison C. Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms.

Springer International Publishing. 2018. URL: [https://www.academia.edu/104967692/Leadership\\_Theory\\_and\\_Research](https://www.academia.edu/104967692/Leadership_Theory_and_Research).

4. Ємельянов В.М., Штирьов О.М., Верба С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. № 10. С. 1059—1091.

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

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

7. Євтушенко О.Н., Шульга А.А. Формування інноваційного лідерства та впровадження маркетингового підходу в органах публічної влади в умовах цифровізації і глобальних трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2026. № 5. С. 335—343.

8. Підлісна Т.В. Сучасні моделі лідерства: досвід для України. Університетські наукові записки. 2015. № 1. С. 347—356.

9. Драч І.І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. ScienceRise. 2015. № 2/1 (7). С. 63—67.

10. Калашнікова С.А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. Освітлогічний дискурс. 2010. № 1. С. 75—89.

11. Мателюк О., Суходоля Ю. Соціальний інтелект: історія виникнення, динаміка. Точка зору на його сутність та зміст. Psychology Travelogs. 2023. Issue 1. Р. 116—127.

12. Гуменюк О.Г. Аналіз основних форм лідерства державних службовців. Актуальні проблеми психології. 2016. Вип. 45. Т. 1. С. 23—29.

13. Полякова Г.А., Даниленко І.С. Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. Педагогічні науки. 2020. Вип. 92. С. 14—20.

14. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 78—81.

15. Ромат Є.В. Маркетинг у публічному управлінні. Вісник КНТЕУ. 2016. № 4. С. 65—67.

16. Романенко К.М. Концептуальні засади дослідження маркетингових механізмів у державному управлінні. Державне будівництво. 2009. № 2. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/4/10.pdf>.

17. Гридчук І.А. Реалізація концепції маркетингу в публічному управлінні територіальним розвитком. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 113—117.

# References:

1. Zelen'ko, H. ta in. (2025). Instytutsiyna (ne)spro-mozhnist' derzhavy v Ukrayini: yak rozirvaty zamknene kolo: Monohrafiya [Institutional (in)capacity of the state in Ukraine: how to break the vicious circle: Monograph], IPIEnD im. I.F. Kurasa NAN Ukrayiny, Kyiv, Ukraine.

2. Dickson, K. (2023). "Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness",

Information and Knowledge Management, vol. 13 (5), pp. 9—23.

3. Harrison, C. (2018). "Leadership Theory and Research. A Critical Approach to New and Existing Paradigms", Springer International Publishing, available at: [https://www.academia.edu/104967692/Leadership\\_Theory\\_and\\_Research](https://www.academia.edu/104967692/Leadership_Theory_and_Research) (Accessed 15 Mar 2026).

4. Yemel'yanov, V.M. and Shtyr'ov, O.M. and Verba, S.M. and Yaroshenko, L.S. (2020). "Leadership qualities in the civil service: problematic issues", Publichne upravlinnya ta rehional'nyy rozvytok, vol. 10, pp. 1059-1091.

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

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. and Shul'ha, A.A. (2026). "Formation of innovative leadership and implementation of marketing approach in public authorities in the context of digitalization and global transformations", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 335—343.

8. Pidlisna, T.V. (2015). "Modern models of leadership: experience for Ukraine", Universytet-s'ki naukovy zapysky, vol. 1, pp. 347—356.

9. Drach, I.I. (2015). "Leadership and command in the management of an educational institution", ScienceRise, vol. 2/1 (7), pp. 63—67.

10. Kalashnikova, S.A. (2010). "The relevance of leadership in the context of modern social transformations and its impact on the professional training of managers", Osvitohichnyy dyskurs, vol. 1, pp. 75—89.

11. Matelyuk, O. and Sukhodolya, YU. (2023). "Social intelligence: history of emergence, dynamics. A point of view on its essence and content", Psychology Travelogs, Issue 1, pp. 116—127.

12. Humenyuk, O.H. (2016). "Analysis of the main forms of leadership of civil servants", Aktual'ni problemy psykholohiyi, vol. 45, pp. 23—29.

13. Polyakova, H.A. and Danylenko, I.S. (2020). "Development of team leadership in the educational environment of an educational institution", Pedahohichni nauky, vol. 45, pp. 14—20.

14. Hryshchenko, I.M. (2016). "Multifaceted nature of leadership in local government bodies", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 4, pp. 78—81.

15. Romat, YE.V. (2016). "Marketing in public administration", Visnyk KNTEU, vol. 4, pp. 65—67.

16. Romanenko, K.M. (2009). "Conceptual principles of research of marketing mechanisms in public administration", Derzhavne budivnytstvo, vol. 4, available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/4/10.pdf> (Accessed 15 Mar 2026).

17. Hrydzuk, I.A. (2019). "Implementation of the marketing concept in public management of territorial development", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 113—117.

Отримано редакцією журналу / Received: 18.03.26

Процеженовано / Revised: 28.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26