

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ АКТИВІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА І МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

У тезах здійснено аналіз детермінант і механізмів активізації лідерства та маркетингово-орієнтованого управління у публічному секторі. На основі емпіричного дослідження, проведеного серед працівників органів місцевого самоврядування, визначено рівень підтримки впровадження маркетингових підходів, а також ключові механізми їх реалізації, серед яких домінують аналіз потреб громадян, розвиток комунікацій, цифровізація та стратегічне планування. Виокремлено систему детермінант активізації лідерства, що охоплює мотиваційно-ціннісні, поведінкові, соціально-демографічні та організаційно-комунікаційні чинники. Особливу увагу приділено механізмам розвитку лідерських компетентностей, удосконаленню управління персоналом, формуванню сприятливого організаційного клімату, а також використанню комунікаційно-аналітичних та інституційно-правових інструментів. Доведено, що інтеграція лідерських підходів із маркетинговою орієнтацією сприяє підвищенню ефективності, прозорості та результативності діяльності органів публічної влади.

Ключові слова: публічне управління, лідерство, маркетингово-орієнтоване управління, маркетинговий підхід, ефективність управління, органи публічної влади.

У сучасних умовах розвиток лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління виступають визначальними детермінантами підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. Глобальні трансформації, процеси цифровізації та утвердження принципів демократичного врядування актуалізують необхідність формування сучасних лідерських компетентностей, орієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, а також забезпечення відкритості, прозорості й результативності управлінських рішень [3].

У цьому контексті зростає значення лідерства як інструменту організаційного розвитку та впровадження системних змін, зокрема формування культури відповідального врядування та утвердження антикорупційних практик. Водночас маркетингово-орієнтоване управління набуває ролі ефективного механізму підвищення клієнтоорієнтованості публічних інституцій і якості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження детермінантів і механізмів розвитку лідерства та впровадження маркетингового підходу як складових сучасної моделі публічного управління [5].

До речі, у загальному розумінні лідерством є істотною складовою частиною управлінської діяльності, суть якої полягає у свідомому й цілеспрямованому впливі на поведінку окремих працівників або всього колективу [4]. Тоді як маркетингово-орієнтованим управлінням є сукупність інструментів і заходів, спрямованих на виявлення, формування й ефективне задоволення потреб суспільства через застосування організаційних і комунікаційних механізмів. Застосування такого 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 [1].

У сучасних умовах, зокрема з урахуванням повномасштабної війни в Україні, активізувалися наукові дослідження соціально-психологічного спрямування, орієнтовані на оцінювання ефективності публічного управління, рівня корупції, задоволеності професійною діяльністю чи навчанням, а також таких характеристик, як рівень тривожності, доброчесність і соціальна відповідальність. З урахуванням наявних теоретичних і емпіричних напрацювань було розроблено опитувальник, спрямований на комплексну оцінку стану, виявлення проблем і визначення перспектив розвитку лідерства та маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

Запропонований інструментарій має анонімний характер, що сприяє підвищенню об'єктивності відповідей респондентів і достовірності отриманих результатів. Його використання дозволяє оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей, ступінь орієнтації управлінської діяльності на потреби громадян, а також ефективність впровадження принципів маркетингового управління. Водночас опитувальник забезпечує можливість аналізу

взаємозв'язку зазначених показників із соціально-демографічними характеристиками респондентів, зокрема віком, стажем роботи та посадовим статусом.

Важливою перевагою розробленого опитувальника є його універсальність, що дає змогу застосовувати його в різних органах публічної влади незалежно від територіальної приналежності, забезпечуючи умови для проведення порівняльних досліджень та узагальнення результатів у ширшому управлінському контексті.

Емпіричне дослідження було проведено упродовж січня-травня 2026 р. серед працівників Львівської міської ради, у якому взяли участь понад 200 респондентів різних вікових категорій, із різним рівнем професійного досвіду та посадового статусу, що забезпечило репрезентативність вибірки та надійність результатів. Переважну частку опитаних становили особи віком від 25 до 45 років [3].

Респондентам було поставлено три запитання, що стосуються доцільності активізації маркетингово-орієнтованого підходу в органах публічної влади, визначення найбільш ефективних механізмів його впровадження, а також оцінювання впливу поєднання лідерства та маркетингового підходу на ефективність управлінської діяльності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що значна частка респондентів підтримує доцільність активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади. Зокрема, 45% опитаних оцінили її як позитивну, 35% – як достатньо високу, тоді як 20% респондентів визнали таку доцільність беззаперечною. Отримані результати свідчать про високий рівень підтримки впровадження маркетингових інструментів у сфері публічного управління. Водночас відсутність низьких оцінок підтверджує відсутність суттєвих заперечень щодо необхідності застосування відповідного підходу (рис. 1) [3].

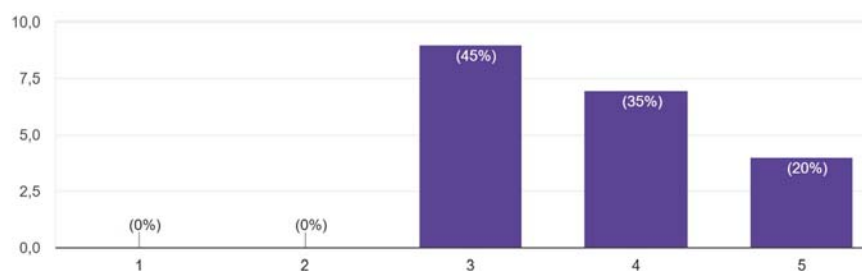


Рис. 1. Рівень оцінки доцільності активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Серед ключових механізмів активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади, відповідно до результатів дослідження, домінують аналіз потреб громадян та розвиток комунікаційної взаємодії (по 70%). Це підкреслює пріоритетність орієнтації на запити суспільства та необхідність ефективного діалогу з громадянами. Водночас суттєве значення респонденти надають цифровізації публічних послуг (50%), що відображає усвідомлення ролі сучасних технологій у підвищенні якості та доступності управлінських процесів. Порівняно меншу, проте вагомую роль відіграють стратегічне планування (45%) та залучення громадськості до управлінських процесів (40%), що свідчить про важливість комплексного підходу та розвитку партнерської взаємодії у впровадженні маркетингових інструментів (рис. 2) [3].

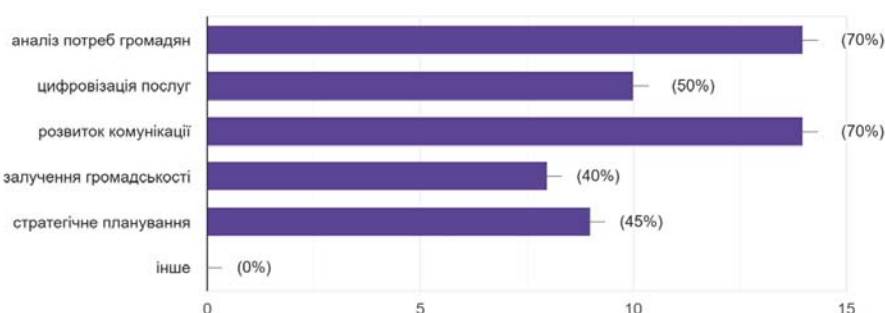


Рис. 2. Механізми активізації маркетингового підходу в органах публічної влади.

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Окремо встановлено, що 35% респондентів оцінюють поєднання лідерства та маркетингового підходу як детермінант (чинник), що суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, тоді як 60% вважають його вплив частково позитивним. Це підтверджує загалом високу оцінку значущості інтеграції лідерських і маркетингових принципів у сфері публічного управління. Водночас лише 5% опитаних не змогли надати однозначної відповіді (рис. 3) [3].

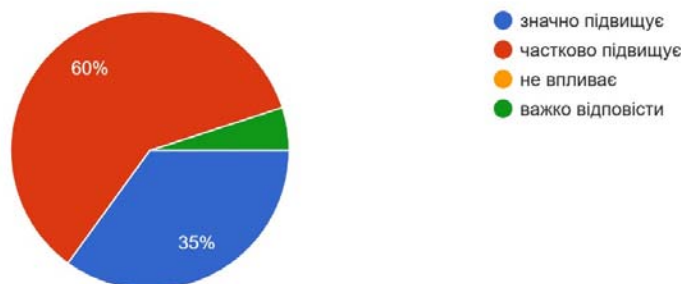


Рис. 3. Вплив поєднання лідерства та маркетингового підходу на ефективність діяльності органів публічної влади.
Джерело: сформовано автором на основі [3]

Підсумовуючи результати опитування, можна констатувати, що респонденти загалом позитивно оцінюють доцільність активізації маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади та визнають його важливість для підвищення ефективності діяльності. Вони виділяють низку ключових механізмів, які сприяють успішній реалізації цього підходу, зокрема аналіз потреб громадян, розвиток комунікацій, цифровізацію послуг та стратегічне планування. Одночасно результати підкреслюють значущість поєднання лідерських компетентностей керівників із маркетингово-орієнтованими методами управління, що створює комплексний підхід до організації роботи публічної служби та підвищує її результативність і здатність ефективно реагувати на потреби громадян.

Узагальнення теоретичних і практичних підходів до управлінської діяльності, а також результатів проведеного емпіричного дослідження дає змогу виокремити ключові детермінанти, що визначають ефективність активізації лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади. Зазначені детермінанти доцільно аналізувати в межах мотиваційного, поведінкового, соціально-демографічного та організаційно-комунікаційного вимірів. Подальший виклад присвячено їх детальному розгляду.

1. Мотиваційно-ціннісні детермінанти. Одним із базових детермінант є мотивація, яка розглядається як інструмент переконання працівників у значущості та необхідності їхньої діяльності. Водночас мотиваційний вплив тісно пов'язаний із харизматичними характеристиками керівника, однак не зводиться до них, оскільки передбачає більш раціональне та усвідомлене залучення персоналу до досягнення цілей організації. Дослідження показують, що як керівники, так і підлеглі надають пріоритет емоційному впливу, тоді як інтелектуальне стимулювання залишається недооціненим. Це свідчить про необхідність посилення ролі креативності та інтелектуального розвитку як складових сучасного лідерства.

2. Поведінково-лідерські детермінанти. Серед важливих детермінант активізації лідерства виділяють індивідуалізовану увагу до підлеглих, здатність формувати бачення майбутнього та надихати колектив, а також харизматичний вплив керівника. Індивідуалізований підхід, що передбачає врахування сильних і слабких сторін працівників та розвиток двосторонньої комунікації, не завжди розглядається як пріоритетний, що вказує на необхідність його подальшого розвитку. Водночас здатність керівника формувати ентузіазм і спільне бачення визнається одним із ключових елементів ефективного лідерства.

3. Гендерні детермінанти. Гендерна специфіка також впливає на сприйняття та реалізацію лідерських практик. Незважаючи на історично сформовані стереотипи, спостерігається поступове зростання ролі жінок у керівних структурах публічної влади. При цьому жінки та чоловіки по-різному оцінюють значущість окремих детермінант: жінки більшою мірою схильні визнавати важливість інтелектуального стимулювання, тоді як чоловіки частіше акцентують увагу на харизматичному впливі. Це вимагає врахування гендерних особливостей при формуванні управлінських стратегій.

4. Вікові детермінанти. Вік учасників управлінського процесу визначає особливості сприйняття лідерських підходів. Зокрема, зі зростанням віку підлеглих підвищується значущість індивідуалізованої уваги з боку керівника. Натомість молоді керівники часто недооцінюють цей детермінант. Водночас значення мотивації змінюється залежно від віку: старші керівники надають їй більшої ваги порівняно з молодшими. Інтелектуальне стимулювання, хоча загалом і не є пріоритетним, отримує більшу підтримку серед молодих управлінців.

5. Детермінанти професійного досвіду (стажу роботи). Досвід роботи впливає на сприйняття ефективних інструментів управління. Працівники із середнім стажем (від 3 до 15 років) більшою мірою визнають значущість харизматичного впливу керівника та його здатності мобілізувати колектив до досягнення високих результатів. Це свідчить про важливість формування почуття спільної місії та залученості персоналу до реалізації цілей організації.

6. Комунікаційно-організаційні детермінанти. Ефективність лідерства значною мірою залежить від рівня розвитку внутрішніх комунікацій, довіри та організаційної культури. Орієнтація на емоційний вплив без належного розвитку інтелектуальних і аналітичних інструментів обмежує можливості впровадження маркетингово-орієнтованого управління, яке потребує системного врахування потреб громадян, аналізу даних і прогнозування [6].

Ефективна активізація лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади потребує застосування комплексної системи механізмів, здатних забезпечити адекватне реагування на сучасні виклики, зокрема соціально-економічні трансформації, процеси цифровізації та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. В умовах України, де тривають процеси децентралізації, реформування публічного сектору та адаптації управлінських практик до європейських стандартів, особливої ваги набуває системне використання інструментів, що охоплюють розвиток професійних компетентностей, формування організаційної культури, впровадження цифрових технологій, стратегічне планування та налагодження ефективної комунікації з громадськістю. Подальший виклад присвячено детальному аналізу механізмів активізації лідерства та маркетингово-орієнтованого управління в органах публічної влади.

1. Розвиток лідерських компетентностей як системний механізм. Першим механізмом активізації лідерства виступає формування професійних лідерських компетентностей, що передбачає системне навчання, професійну підготовку і підвищення кваліфікації публічних службовців. Це забезпечує здатність керівників не лише виконувати формальні адміністративні функції, а й здійснювати стратегічне планування, приймати ефективні управлінські рішення, мобілізувати команди та ініціювати інноваційні зміни. В умовах України особливого значення набувають програми розвитку емоційного інтелекту, адаптивного лідерства, управління змінами й антикорупційної культури.

2. Впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Сучасне лідерство неможливо без активізації методів управління персоналом, що стимулюють професійний розвиток, персональну відповідальність та мотивацію працівників. До таких механізмів належать впровадження гнучких моделей оцінювання результатів діяльності, системи наставництва, програм обміну досвідом, а також створення умов для кар'єрного зростання. Це сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат і постійне покращення.

3. Створення сприятливого організаційного клімату. Активізація лідерства передбачає формування довірливих, відкритих відносин між керівництвом і підлеглими, що сприяє підвищенню ефективності командної взаємодії. Особливо важливим є розвиток ефективних комунікаційних практик, що включають конструктивний зворотний зв'язок, демократичний обмін думками та підтримку ініціатив працівників. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, залученості й готовності до змін.

4. Використання інструментів маркетингово-орієнтованого управління. Маркетингово-орієнтоване управління в контексті публічної влади визначається здатністю адаптувати діяльність органів влади до потреб і очікувань громадян та інших зацікавлених сторін (наприклад, впровадження цифрових інструментів, що підвищує доступність, прозорість та оперативність надання послуг).

5. Комунікаційно-аналітичні механізми. Ефективне поєднання лідерства і маркетингово-орієнтованого підходу передбачає використання аналітичних інструментів для прогнозування потреб, вимірювання ефективності комунікації та оцінювання якості управлінських рішень. Сюди належать системи моніторингу, опитування громадської думки, аналіз великих даних та інтелектуальні інформаційні системи, які дозволяють адаптувати управлінські практики у реальному часі.

7. Інституційно-правові механізми. Активізація зазначених підходів неможлива без відповідної правової та інституційної підтримки. Йдеться про модернізацію законодавства, яке регламентує розвиток лідерства, стандарти професійної підготовки, вимоги до оцінювання діяльності службовців, а також впровадження норм, що забезпечують прозорість, підзвітність та відповідальність у публічному управлінні.

Отже, враховуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ефективність активізації лідерства та впровадження маркетингово-орієнтованого управління в публічному секторі визначається сукупністю взаємопов'язаних детермінант мотиваційного, поведінкового, соціально-демографічного та організаційно-комунікаційного характеру. Проведене дослідження підтвердило, що ключову роль у підвищенні результативності управлінських процесів відіграє інтеграція лідерських компетентностей із принципами орієнтації на потреби громадян. Водночас встановлено, що найбільш дієвими механізмами виступають розвиток професійних компетентностей, удосконалення управління персоналом, формування сприятливого організаційного клімату та впровадження цифрових інструментів. Значущим є також посилення комунікаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, що підвищує адаптивність публічних інституцій до сучасних викликів. Окремо підкреслюється необхідність інституційно-правового забезпечення, яке створює нормативні передумови для сталого розвитку

лідерства та маркетингово-орієнтованого підходу. У сукупності це формує комплексну модель модернізації публічного управління, орієнтовану на ефективність, прозорість і суспільну результативність.

References

1. Antonova, L.V., Shulha, A.A., & Semak, R.O. (2026). Zmitsnennya instytutysynoyi spromozhnosti orhaniv publichnoyi vlady cherez zastosuvannya novykh form liderstva ta marketynhovoho pidkходу do upravlinnya v umovakh hlobal'noyi demokratsiyi [Strengthening the institutional capacity of public authorities through the application of new forms of leadership and a marketing approach to management in the context of global democracy]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 7, (pp. 453-461). Retrieved from: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9781>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.7.453> [in Ukrainian].
2. Kovbasiuk, Yu.V., Obolenskyi, O.Yu., & Sierokhin, S.M. (et al.). (2013). *Derzhavna sluzhba [Public service]*. (Vols. 2). Kyiv, Odesa: NADU [in Ukrainian].
3. Opytvalnyk z otsinky stanu, problema ta perspektyvy rozvytku liderstva i marketynhovo-orієntovanoho upravlinnya v orhanakh derzhavnoi vlady [Questionnaire for assessing the state, problems and prospects for the development of leadership and marketing-oriented management in public authorities]. (n.d.). *docs.google.com*. Retrieved from: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSciMRRVSJpAU38VxyUYjaJ2db-NpAtt8fXkvbJCEbqOlVVZA/viewform?usp=dialog> [in Ukrainian].
4. Serhieieva, L.M., Kondratieva, V.P., & Khromei, M.Ya. (2015). *Liderstvo [Leadership]*. Ivano-Frankivsk: Lileia N.V. [in Ukrainian].
5. Tolkovanov, V.V., & Kovalchuk, V.V. (2012). Osnovni rezultaty realizatsii prohramy rozvytku liderstva [Main results of the implementation of the leadership development program]. *Visnyk Derzhavnoyi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 4, (pp. 9-18) [in Ukrainian].
6. Khaitov, P.O. (2017). Indykatory liderstva v systemi derzhavnoi sluzhby [Leadership indicators in the civil service system]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – State administration and local self-government*, 1(32), (pp. 152-157). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_1_24 [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2026.03.13.03

Anastasiia Shulha

DETERMINANTS AND MEANS OF ACTIVATING LEADERSHIP AND MARKETING-ORIENTED MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

The theses present an analysis of the determinants and mechanisms for activating leadership and market-oriented management in the public sector. Based on an empirical study conducted among employees of local self-government bodies, the level of support for the implementation of marketing approaches was identified, as well as the key mechanisms for their implementation, among which the analysis of citizens' needs, the development of communication, digitalization, and strategic planning prevail. A system of determinants for leadership activation has been distinguished, encompassing motivational-value, behavioral, socio-demographic, and organizational-communication factors. Particular attention is given to mechanisms for developing leadership competencies, improving human resource management, fostering a supportive organizational climate, as well as the use of communication-analytical and institutional-legal instruments. It has been demonstrated that the integration of leadership approaches with a marketing orientation contributes to improving the efficiency, transparency, and performance of public authorities.

Keywords: public administration, leadership, market-oriented management, marketing approach, management efficiency, public authorities.

Відомості про автора / Information about the author

Анастасія Шульга, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.

Anastasiia Shulha, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: ondain2009@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>.