

УДК 3.35.351

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2026-23-3>

Олена Березовська-Чміль
ORCID: 0000-0002-3395-9141

ІННОВАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ТА УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті визначено мотиваційні основи та особливості формування сучасних лідерських компетенцій і навичок. Проаналізовано сучасні особливості розвитку менеджменту та лідерства в органах публічної влади. Обґрунтовано, що феномен лідерства позиціонується як одна з найважливіших складових успішного розвитку системи публічної політики. Встановлено, що динаміка суспільних процесів зумовлює формування інноваційної концепції діяльності менеджерів та лідерів, які сьогодні повинні поєднувати суворе дотримання законодавчих вимог та підвищувати ефективність управлінських процесів. Доведено, що ефективний менеджер повинен забезпечувати скоординовану діяльність структурних підрозділів у контексті досягнення спільних цілей. Встановлено, що управління та лідерство в публічній політиці визначаються синергією компетенцій, навичок та здібностей лідерів, спрямованих на посилення особистого впливу, розвиток стратегічного мислення та прийняття ефективних управлінських рішень, а також на впровадження стратегії постійного самовдосконалення. Прикладами ефективного лідерства у сфері публічної політики та сталого розвитку є впровадження сучасних технологій, підтримка соціальних проектів та покращення умов життя суспільства. У статті доведено, що управління та лідерство в органах публічної влади мають ґрунтуватися на принципах інституційної підтримки та механізмах вертикальної соціальної мобільності. Встановлено, що інституційна підтримка потребує оновлення в контексті забезпечення верховенства права, вдосконалення законодавчої бази, розвитку економічних інструментів управління, мотивації керівників до навчання та підвищення кваліфікації, а також впровадження ефективної антикорупційної політики, що відповідає міжнародним стандартам.

Ключові слова: політичне лідерство, управління, органи влади, публічна політика, держава, людські ресурси, сталий розвиток, інституційна стабільність, соціальна відповідальність.

Вступ. Ефективна система публічного управління є необхідною передумовою успішного розвитку країни на шляху до сталого розвитку та демократії. Ефективність політичного лідерства та управління визначається не лише верховенством права, а також професійним потенціалом керівників та лідерів органів публічної влади та наявністю відповідного рівня навичок, умінь та компетентностей. Позитивна динаміка системи публічного управління вимагає інноваційних підходів до лідерства, що мають ґрунтуватися на принципах компетентності та відповідальності, а лідерські якості керівників повинні слугувати стимулюючим чинником для досягнення управлінських цілей, впровадження реформ, оптимізації адміністративної культури та підвищення ефективності використання людського капіталу.

Сучасна стратегія публічного управління характеризується розбіжністю між потенціалом лідерства та менеджменту в державних органах і їх практичною реалізацією. Ситуацію ще більше ускладнюють застаріла нормативно-правова база та інноваційні вимоги концепції європейської інтеграції України. У зв'язку з цим низка аспектів лідерства та управління у публічній сфері потребує ґрунтовного дослідження з метою їх вдосконалення.

Матеріали і методи дослідження. Методологічна та теоретична основа роботи була сформована з урахуванням пріоритетних принципів системних досліджень на основі комплексного підходу. Матеріалами дослідження стали галузеві видання та збірники науково-практичних

© О. Березовська-Чміль, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)



конференцій з питань управління та лідерства в органах влади, а також статистичні дані. При цьому перевага надавалася сучасним розробкам у контексті розвитку електронного урядування та цифровізації. У статті використовуються різні підходи та методи дослідження, зокрема загальнонаукові та спеціальні методи. Міждисциплінарний характер та практичне значення є основними ознаками даного дослідження. На початковому етапі підготовки статті застосовувався описовий метод, щоб уникнути суб'єктивних оціночних суджень. Крім того, використовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення.

Для формулювання пропозицій щодо вдосконалення аспектів лідерства та управління було використано структурний та логічний методи; для оновлення теоретичних концепцій та уточнення термінології було застосовано аналіз та синтез. Поєднання цих методів із загальними науковими методами абстрагування та порівняння дозволило зробити висновки щодо стану розвитку лідерства та управління в органах влади, виявити прогалини, визначити проблемні та невирішені питання.

Використовуючи методи прогнозування та узагальнення, у статті сформульовано пропозиції щодо задоволення існуючих потреб у сфері лідерства в публічному управлінні, теоретично обґрунтовано основні результати дослідження, сформульовано висновки та визначено питання, що потребують подальшого вивчення.

Результати та обговорення. Виконання основних завдань системи публічного управління залежить від наявності достатнього людського капіталу, компетентних виконавців та успішних керівників і лідерів. Іноземний досвід переконливо показує, що забезпечення конкурентоспроможності органів влади дозволяє розвивати лідерські якості фахівців у системі публічного управління. Навички лідерства та управління є одними з найважливіших основ потенціалу влади в сучасних соціальних умовах. З точки зору соціально-психологічних концепцій лідерство розглядається як здатність мотивувати, керувати та надихати інших на досягнення спільних цілей [12]. Водночас менеджмент проявляється у здатності планувати та координувати роботу команди й здійснювати контрольні функції. Ефективне політичне лідерство допомагає створити атмосферу довіри та позитиву в командній роботі, де кожен член команди вільно висловлює ідеї, може швидко аналізувати ситуацію та формулювати управлінські рішення. Управління створює передумови для ефективного лідерства, забезпечуючи оптимальне планування та організацію роботи, ефективну комунікацію, а також моніторинг результатів з подальшою аналітикою.

Лідерство та управління в інтересах сталого розвитку в публічних органах влади повинні відповідати сучасним викликам. Прогресивні лідери у сфері публічної політики сьогодні ігнорують традиційні межі, перетворюючи концепцію авторитарного організаційного лідерства на концепцію «мережевого лідерства». Державно-приватні партнерства, активна комунікаційна взаємодія та цифровий розвиток дозволяють лідерам впливати на аудиторію, яка часто знаходиться поза їхньою ієрархією. Мережевий підхід стає особливо важливим у разі розподілу відповідальності між державним та приватним секторами. Цю тенденцію, що характеризується розподіленою відповідальністю сторін, називають спільним лідерством. Лідерство та управління в інтересах сталого розвитку вимагають довгострокового бачення наслідків власних управлінських рішень, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін та інтеграції економічних, соціальних та політичних аспектів. Ефективне лідерство у сфері сталого розвитку передбачає здатність мотивувати та надихати команду, чітко ставити цілі, делегувати повноваження та створювати культуру, що сприяє сталому розвитку.

Основними принципами лідерства та управління в органах публічної влади у контексті сталого розвитку є: стратегічне бачення лідера щодо досягнення цілей сталого розвитку; врахування економічних, соціальних та політичних аспектів у процесі прийняття рішень; залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, що дозволяє максимально врахувати

їхні потреби; розвиток культури сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності; ефективне управління ресурсами, впровадження інновацій та систем, що сприяють сталому розвитку; прозорість та підзвітність перед зацікавленими сторонами; інвестиції у навчання та розвиток співробітників у сфері сталого розвитку; мотивація та натхнення, постійне вдосконалення. Партнерство між державним та приватним секторами у таких сферах, як сталий розвиток, сприяє ефективному розподілу ресурсів та розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Ця взаємодія сприяє підвищенню рівня життя та розширенню прав і можливостей, а отже, має вектор сталого розвитку. Ефективна співпраця дає змогу формувати сталі моделі, що доповнюють конкретні регіональні потреби, сприяючи формуванню більш справедливого та інклюзивного суспільства.

Державно-приватне партнерство та ефективне керівництво в публічних установах також відіграють важливу роль у забезпеченні екологічної стійкості, відповідального управління ресурсами та охорони навколишнього середовища. Завдяки синергії практичного досвіду та ресурсного потенціалу обох сторін партнерства, взаємодія між державним та приватним секторами сприяє ефективній реалізації ініціатив щодо пом'якшення наслідків деградації навколишнього середовища, енергоефективності та інтеграції екологічно безпечних практик. Цінною навичкою ефективних лідерів-керівників є здатність налагоджувати робочі процеси та формувати ефективні системи, що сприяють досягненню мети [19]. Сучасне соціальне середовище вимагає від менеджерів аналітичного мислення, що дозволяє вирішувати складні ситуації та знаходити потенціал для нових можливостей розвитку. Ці навички необхідні для досягнення спільних цілей та завдань.

Управління можна визначити як соціальне явище, що регулюється формальними міжособистісними відносинами і спрямоване на вирішення пріоритетних організаційних завдань. Натомість лідерство позиціонується як психологічне явище, орієнтоване на регулювання неформальних відносин. Управління базується на повноваженнях, делегованих владою, а лідерство - на міжособистісних контактах [24]. Водночас менеджер також може бути лідером, який поєднує формальні та неформальні аспекти й ефективно керує підлеглими. Публічне управління характеризується демократичною стратегією реалізації повноважень, що передбачає наявність сильної, але не авторитарної лідерської позиції. Дії лідера можуть бути своєрідною реакцією на дії інших людей, але навіть у цьому випадку особистість розглядається як засіб трансформації конкретного зовнішнього імпульсу [9].

Процес формування лідерства, який передбачає певне впровадження індивідуальних образів лідерів у суспільній свідомості, визначається думкою авторитетних і компетентних осіб, опозиційних сил, досвідом взаємодії з лідерами, а також поширенням впливу та маніпулювання інформацією. Лідерство в політичній сфері тісно пов'язане з синергією потенціалу навичок та компетенцій, які стимулюють підтримку впливу лідера, деталізують напрямки та цілі, сприяють розвитку стратегічного мислення та максимізують ефективність команди [17].

Необхідно зазначити, що використання лідерського потенціалу в публічній політиці та управлінні передбачає низку взаємопов'язаних елементів:

- розробку лідером власних стратегій внутрішньої та зовнішньої комунікації й інформування за умови використання потенціалу існуючих офіційних комунікаційних структур;
- розвиток іміджу публічного органу чи політичної партії для створення надійної репутації та активної взаємодії в суспільстві;
- пошук векторів для трансформації управлінської діяльності;
- формування впевненості у здатності публічного органу реалізувати очікувані зміни за допомогою представників керівництва;
- забезпечення передумов для індивідуального розвитку керівників;

– розробка спільної концепції діяльності та підвищення рівня професіоналізму ключових фахівців, що у синергії визначають успіх впровадження змін.

Системний підхід до лідерства передбачає різні види адміністративного впливу, цілеспрямоване делегування повноважень та стимулювання ініціативи кожного працівника. За участі керівника або лідера досягнення конкретних цілей ефективності та доцільності засобів їх досягнення оцінюються на підставі комплексного аналізу всіх можливих та запланованих результатів діяльності [18; 10].

Методи організаційно-адміністративного впливу у діяльності лідера публічної влади забезпечують конкретний розподіл обов'язків в управлінському апараті, контролюють рівень дотримання правових норм та здійснення повноважень, підтримують належний рівень організації праці та високий рівень трудової дисципліни, здійснюють контроль за управлінськими процесами. До цих методів належать накази, розпорядження, планове завдання, координація діяльності та контроль за її виконанням. Різноманітні методи реагування на ситуацію дозволяють керівнику утримувати стабільну лідерську позицію. Управлінське лідерство забезпечує розвиток компетентності фахівців за допомогою цільових програм з покращення організаційної культури. Зараз перед інститутами політичного управління стоїть завдання готувати керівників, здатних втілювати інноваційні ідеї. Лідерство в сучасному світі має відповідати актуальним викликам державних реформ. Прогресивні лідери в публічному управлінні часто ігнорують традиційні межі, перетворюючи авторитарне організаційне лідерство на «мережеве» лідерство [4].

Активна комунікативна взаємодія, що є характерною рисою сучасних процесів політичного управління, вимагає від керівників та лідерів наявності навичок впливу на людей, які не входять до їхньої ієрархії. Мережевий підхід стає необхідним у разі розподілу відповідальності між державним і приватним секторами. Ця тенденція називається спільним лідерством у системі публічного управління з розподіленою відповідальністю сторін.

Рівень легітимності та соціальної влади уряду, його авторитет у суспільстві, а також ефективність рішень державних органів залежать від лідерів та керівників, які здійснюють управління. Більшість підходів до формування сучасного лідерства у публічній сфері реалізуються на національному та регіональному рівнях: цільове навчання, відкриття та підтримка конкретних навчальних закладів, підвищення кваліфікації посадових осіб, оптимізація організаційного рівня системи, інтеграція механізмів вертикальної соціальної мобільності. Однією з необхідних передумов для оптимізації концепції лідерства в органах влади є визначення мети та основних завдань управлінської діяльності. Це дозволяє визначити стратегічні вектори діяльності уповноважених представників громади або урядових структур. Стратегії розвитку дають змогу розробляти вдосконалені концепції діяльності керівників та лідерів.

Загалом, лідерство в публічній політиці являє собою організацію ефективного управління, спрямованого на сприяння досягненню загальних цілей на основі авторитету лідера-керівника. Сучасному політичному керівнику необхідна синергія якостей лідера та менеджера. До перших належать інтелектуальний рівень, здатність приймати ризиковані рішення, відповідальність за їхні наслідки, неформальний авторитет, комунікативні компетенції, наполегливість та навички прогнозування. Водночас до якостей менеджера належать формальна влада, аналітичні навички, професійна компетентність та прагнення до постійного навчання й саморозвитку. Отже, владна позиція менеджера має підкріплюватися визнанням лідера серед підлеглих на основі особистих якостей.

Більшість вчених вважають, що ключові підходи до оптимізації лідерства повинні ґрунтуватися на навичках вирішення складних проблем, відкритості до інновацій та здатності вирішувати соціально значущі системні проблеми.

Різні аспекти лідерства в публічній політиці можуть бути ефективно розвинені лише за наявності сформованого сприятливого інституційного середовища, яке забезпечує розвиток ефективної комунікації між органами влади та громадянами, посилює захист основних прав

та інтересів, забезпечує високий рівень антикорупційної діяльності та впроваджує систему фінансових стимулів для працівників [7].

Вчені Бухагіар та Ананд [5] підкреслюють, що специфіка лідерства в органах влади полягає у вимозі високої результативності від підлеглих і визначається особистою мотивацією та лідерськими якостями керівника. У свою чергу Чен і Лі [6], Нейл і Менг [21] визначили конкретні лідерські ролі, що мають особливе значення в публічних органах. Деякі з них, такі як політична лояльність, чітка підзвітність та суворе дотримання правил, визначаються підходами, типовими для бюрократії. Інші ролі, наприклад, управління мережами, підкреслюють важливість мережевого підходу. Водночас вчені зазначають, що лідер має право переходити від однієї ролі до іншої залежно від ситуації.

Франкен Е. [8] зазначає, що лідерство посилює мотивацію працівників органів публічної влади, оскільки воно підкреслює важливість служіння суспільству з боку керівників загалом. Лідерство в політичному управлінні найтісніше пов'язане зі стимулюванням працівників до підвищення ефективності функціональної діяльності. Інгремс А. [11] та Колесник Л. [15] зосереджують увагу на дуалістичній природі сучасної ролі лідерства у публічній сфері. Ринковий підхід надає лідерству функцію підвищення ефективності та підзвітності управлінських процесів. Підхід, орієнтований на суспільні інтереси, передбачає необхідність отримання вказівок від політиків та законодавців. Автори також наголошують, що лідери схильні до моральних ризиків, а надмірне лідерство вважається небезпечним для демократичного процесу. У сучасних дослідженнях управління та лідерства часто обговорюється проблема ефективного функціонування лідерів в кризових соціальних умовах. Сучасна стратегія лідерства повинна ґрунтуватися на фундаментальних демократичних цінностях, мати розподілений характер посадових осіб та бути орієнтованою на захист прав, розвиток та утримання професійного персоналу.

Висновки. Увага керівників та лідерів у публічних органах влади має бути зосереджена на створенні атмосфери довіри та забезпеченні найвищих стандартів якості у їхній роботі. Керівники повинні дбати про створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Команда органу публічної влади може працювати ефективніше, якщо стратегія керівництва базується на згуртуванні колективу, відкритості до критичної оцінки, делегуванні повноважень, дисципліні та толерантності. Лідерство слід формувати на основі компетентностей у стратегічному мисленні та прогнозуванні, впливі, саморозвитку та мотивації підлеглих. Доцільно було б впровадити навчальний курс з етичного лідерства та відповідальності у публічній політиці для оптимізації системи управління та керівництва. Цей курс повинен включати кейси, що демонструють конфлікт індивідуальних інтересів, етики та закону. Така практика сприятиме формуванню практичного досвіду, запобіганню конфліктним ситуаціям, ефективному обміну знаннями та впровадженню найкращих практик в політичних організаціях.

Література:

1. Analytical report on the study of organisational culture «Public Service in Ukraine: Your point of view» (2023) [Електронний ресурс] National Agency of Ukraine on Civil Service. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>
2. Ashok M., Al Badi Al Dhaheri M. S. M., Madan R., Dzandu M. D. How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*. 2021. Vol. 25, No. 9. P. 2245–2273. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2020-0700/full/html>
3. Bolden R., Gulati A., Edwards G. Mobilising change in public services: insights from a systems leadership development intervention International. *Journal of Public Administration*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748>

4. Bryson J. M., Barberg B., Crosby B. C., Patton M. Q. Leading social transformation: Creating public value and advancing the common good. *Journal of Change Management*. 2021. Vol. 21, No. 2. P. 180–202. URL: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917492>
5. Buhagiar K., Anand A. The synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organisational learning International. *Journal of Organisational Analysis*. 2021. Vol. 31, No. 2. P. 412–429. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-03-2021-2672/full/html>
6. Chen Y. C., Lee J. Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance Digital Government and Public Management. London: Routledge, 2021. P. 40–58.
7. Demircioglu M. A., Chowdhury F. Entrepreneurship in public organisations: the role of leadership behaviour. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57, No. 3. P. 1107–1123. URL: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>
8. Franken E., Plimmer G., Malinen S. Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience Australian. *Journal of Public Administration*. 2020. Vol. 79, No. 1. P. 93–110. URL: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
9. Gürlek M., Cemberci M. Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organisational performance. *Kybernetes*. 2020. Vol. 49, No. 11. P. 2819–2846. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/k-09-2019-0632/full/html>
10. Head B. W. *Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges* Cham: Springer Nature, 2022.
11. Ingrams A., Piotrowski S., Berliner D. Learning from our mistakes: Public management reform and the hope of open government. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2020. Vol. 3, No. 4. P. 257–272. URL: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001>
12. Ivanova N., Popelo O. Assessment of corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy. *Scientific Bulletin of Polissya*. 2023. No. 1 (26). P. 183–201. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-183-201](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-183-201)
13. Khuwaja U., Ahmed K., Abid G., Adeel A. Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organisational politics. *Cogent Business & Management*. 2020. Vol. 7, No. 1. Article 1720066. URL: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>
14. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters The International. *Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 35, No. 14. P. 2432–2444.
15. Kolesnyk L. L. Modern approaches to leadership development in the civil service. *Economics, Management and Administration*. 2019. No. 3 (89). P. 174–177.
16. Kolisnichenko N. Leadership styles in the personnel management of the public service system: promising directions of foreign research. *National Interests of Ukraine*. 2024. No. 2. P. 394–404. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-394-404](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-394-404)
17. Lipentsev A., Romaniuk O. Theoretical and conceptual approaches to researching aspects of leadership in public authorities. *Efficiency of Public Administration*. 2021. No. 67. P. 9–29. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
18. Mardiana D. The application of digital leadership of subdistrict head on public service performance. *Airlangga Development Journal*. 2020. Vol. 4, No. 2. P. 154–164. URL: <https://doi.org/10.20473/adj.v4i2.23107>
19. Melnyk D. S., Parfyo O. A., Butenko O. V., Tykhonova O. V., Zarosylo V. O. Practice of the member states of the European Union in the field of anti-corruption regulation. *Journal of Financial Crime*. 2022. Vol. 29, No. 3. P. 853–863. URL: <https://doi.org/10.1108/JFC-03-2021-0050>
20. More than 90% of communities are developing or have already approved strategic development documents (2024) [Електронний ресурс] Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>
21. Neill M. S., Meng J. Examining the characteristics and virtues associated with servant leadership in public relations. *Public Relations Inquiry*. 2023. Vol. 12, No. 2. P. 183–209. URL: <https://doi.org/10.1177/2046147X231165225>
22. Pidlisna T. Modern approaches to leadership development in public authorities. *Law and Public Administration*. 2021. No. 2. P. 158–164. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>

23. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80, No. 4. P. 543–554. URL: <https://doi.org/10.1111/puar.13182>

24. Storozhev R. I. Leadership development trends in Western European countries: experience for Ukraine. *State Building*. 2020. URL: <https://doi.org/10.34213/db.20.02.08>

References:

1. Analytical report on the study of organisational culture “Public Service in Ukraine: Your point of view” (2023). National Agency of Ukraine on Civil Service. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>.

2. Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245-2273. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2020-0700/full/html>.

3. Bolden, R., Gulati, A., & Edwards, G. (2020). Mobilising change in public services: insights from a systems leadership development intervention. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1604748>

4. Bryson, J. M., Barberg, B., Crosby, B. C., & Patton, M. Q. (2021). Leading social transformation: Creating public value and advancing the common good. *Journal of Change Management*, 21(2), 180-202. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917492>

5. Buhagiar, K., & Anand, A. (2021). The synergistic triad of crisis management: leadership, knowledge management and organisational learning. *International journal of organisational analysis*, 31(2), 412-429. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoa-03-2021-2672/full/html>.

6. Chen, Y. C., & Lee, J. (2021). Collaborative data networks for public service: governance, management, and performance. In *Digital Government and Public Management* (pp. 40-58). Routledge.

7. Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organisations: the role of leadership behaviour. *Small business economics*, 57(3), 1107-1123. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w>

8. Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93-110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>

9. Gürlek, M., & Cemberci, M. (2020). Understanding the relationships among knowledge-oriented leadership, knowledge management capacity, innovation performance and organisational performance: A serial mediation analysis. *Kybernetes*, 49(11), 2819-2846. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/k-09-2019-0632/full/html>.

10. Head, B. W. (2022). Wicked problems in public policy: Understanding and responding to complex challenges. Springer Nature. DOI 10.1007/978-3-030-94580-0

11. Ingrams, A., Piotrowski, S., & Berliner, D. (2020). Learning from our mistakes: Public management reform and the hope of open government. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(4), 257-272. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvaa001>.

12. Ivanova, N., & Popelo, O. (2023). Assessment of corporate governance in the context of implementing a sustainable development strategy. *Scientific Bulletin of Polissya*, 1 (26), 183-201. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-183-201](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-183-201)

13. Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organisational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066> 460 *European Journal of Sustainable Development* (2025), 14, 3, 449-460

14. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432–2444.

15. Kolesnyk, L. L. (2019). Modern approaches to leadership development in the civil service. *Economics, management and administration*, 3(89), 174–177.

16. Kolisnichenko, N. (2024). Leadership styles in the personnel management of the public service system: promising directions of foreign research. *Nationalinterests of Ukraine*,(2). P. 394–404. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-394-404](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-394-404)
17. Lipentsev, A., & Romaniuk, O. (2021). Theoretical and conceptual approaches to researching aspects of leadership in public authorities. *Efficiency of Public Administration*, (67), 9–29. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
18. Mardiana, D. (2020). The application of digital leadership of subdistrict head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Airlangga Development Journal*, 4(2), 154–164. DOI:10.20473/adj.v4i2.23107
19. Melnyk, D.S., Parfyo, O.A., Butenko, O.V., Tykhonova, O.V., & Zarosylo, V.O. (2022). Practice of the member states of the European Union in the field of anti-corruption regulation. *Journal of Financial Crime*, 29(3), 853–863. doi:10.1108/JFC-03-2021-0050
20. More than 90% of communities are developing or have already approved strategic development documents. (2024). Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure of Ukraine. <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>
21. Neill, M.S., & Meng, J. (2023). Examining the characteristics and virtues associated with servant leadership in public relations. *Public Relations Inquiry*, 12(2), 183–209. <https://doi.org/10.1177/2046147X231165225>
22. Pidlisna, T. (2021). Modern approaches to leadership development in public authorities. *Law and Public Administration*, 2, 158–164. <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24>
23. Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*, 80 (4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
24. Storozhev, R. I. (2020). Leadership development trends in Western European countries: experience for Ukraine. *State Building*. <https://doi.org/10.34213/db.20.02.08>

Olena Berezovska-Chmil. Innovative leadership and management in public policy

This article identifies the motivational foundations and characteristics of the development of modern leadership competencies and skills. It analyses current trends in the development of management and leadership within public authorities. It argues that the phenomenon of leadership is regarded as one of the most important components of the successful development of the public administration system. It is established that the dynamics of social processes determine the formation of an innovative concept of the activities of managers and leaders, who today must combine strict compliance with legislative requirements with enhancing the effectiveness of management processes. It is demonstrated that an effective manager must ensure the coordinated activities of organisational units in the context of achieving common goals. It has been established that management and leadership in public policy are determined by the synergy of leaders' competencies, skills and abilities, aimed at strengthening personal influence, developing strategic thinking and making effective management decisions, as well as implementing a strategy of continuous self-improvement. Examples of effective leadership in the field of public policy and sustainable development include the implementation of modern technologies, support for social projects, and the improvement of living conditions for society. The article demonstrates that management and leadership within public authorities must be based on the principles of institutional support and mechanisms of vertical social mobility. It has been established that institutional support requires updating in the context of ensuring the rule of law, improving the legislative framework, developing economic management tools, motivating managers to undertake training and professional development, and implementing an effective anti-corruption policy that meets international standards.

Key words: political leadership, governance, public authorities, public policy, state, human resources, sustainable development, institutional stability, social responsibility.

Відомості про автора:

Березовська-Чміль Олена – доцент кафедри політичних наук, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника.

Дата першого надходження статті до видання: 15.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 27.05.2026