

DOI 10.34132/pard2026.31.14

Отримано: 11 серпня 2025
Змінено: 07 листопада 2025
Прийнято: 12 лютого 2026
Опубліковано:
31 березня 2026

Received: 11 August 2025
Revised: 07 November 2025
Accepted: 12 february 2026
Published:
31 march 2026

Volodymyr Yemelyanov
Liudmyla Antonova

THE TRANSFORMATION OF UKRAINE'S PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF DEVELOPING INNOVATIVE LEADERSHIP AND STRENGTHENING GLOBAL DEMOCRACY

This study focuses on the interrelationship between the transformation of public authorities, the development of innovative leadership, and the establishment of the principles of global democracy as a comprehensive foundation for the modernisation of public administration in Ukraine. It is argued that the current modernisation of public administration is driven by a complex set of socio-political, institutional, digital and value-based changes, which require a transition from the traditional administrative model to open, adaptive and democratically oriented governance. It is established that the transformation of public authorities is multidimensional in nature and encompasses institutional, organisational, human resources, digital, value-based and communicative dimensions. It is found that their coordinated development ensures an increase in institutional capacity, the quality of public services, the level of accountability and the effectiveness of interaction between the authorities and civil society. It has been demonstrated that innovative leadership acts as a strategic resource for transformational processes, as it combines the ability to manage change, strategic thinking, support for innovation, the development of teamwork, digital adaptability and a focus on public value. It is emphasised that the development of innovative

leadership requires an appropriate institutional foundation, in particular the modernisation of human resources policy, the improvement of the vocational training system, the introduction of mechanisms for assessing managerial performance, the promotion of innovation, and the fostering of a democratic management culture. The main directions of the transformation of Ukraine's public authorities are summarised, among which institutional renewal, personnel transformation, digitalisation, the development of a democratic management culture, and the introduction of an innovation-led management model are highlighted. Particular attention is paid to the competency-based framework for the activities of a leader-manager, which includes communicative, analytical, organisational, project-based and motivational components. It is concluded that it is innovative leadership that ensures the internal coherence of modernisation changes, enhances the openness, adaptability and effectiveness of public administration, and creates the foundation for the sustainable development of Ukraine's public authorities in the context of global democracy.

Keywords: *public administration, public authorities, transformation of public authorities, innovative leadership, global democracy, democratic governance, institutional renewal, leadership competencies, digitalisation of administration, managerial effectiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими суспільно-політичними, інституційними та управлінськими змінами, що відбуваються під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації, глобальної конкуренції управлінських моделей, а також зростання ролі демократичних цінностей у функціонуванні держави [20]. У цих умовах особливого ваги набуває трансформація органів публічної влади, яка передбачає не лише структурне та функціональне оновлення, а й зміну підходів до управлінської діяльності, стилю взаємодії з громадянами, механізмів прийняття рішень та реалізації публічної політики. Одним із ключових чинників такої трансформації виступає інноваційне лідерство, здатне забезпечити відкритість, адаптивність,

стратегічність і результативність публічного управління. Окреслені процеси безпосередньо зумовлюють необхідність переосмислення ролі та функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах посилення глобальної демократії органи публічної влади України мають відповідати новим вимогам щодо прозорості, підзвітності, участі громадян, інклюзивності, доброчесності та спроможності до впровадження інновацій. Традиційні адміністративні моделі дедалі більше втрачають ефективність у середовищі, де необхідні швидке реагування на виклики, міжсекторальна взаємодія, цифрові інструменти управління та лідерські підходи до реалізації змін. Саме тому дослідження трансформації органів публічної влади крізь призму розвитку інноваційного лідерства є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Проблема дослідження полягає в тому, що процес модернізації органів публічної влади України відбувається нерівномірно, а наявні організаційно-управлінські механізми не завжди забезпечують належний рівень інноваційності, лідерської спроможності та відповідності стандартам демократичного врядування. Залишається недостатньо розкритим питання про те, яким чином інноваційне лідерство впливає на якість інституційної трансформації, підвищення ефективності публічної влади та зміцнення демократичних практик в українському управлінському середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації органів публічної влади, розвитку лідерства в системі публічного управління та утвердження демократичних стандартів активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій думці. У сучасних наукових працях значна увага приділяється питанням модернізації публічного управління, інституційної спроможності органів влади, цифрової трансформації, впровадження інноваційних механізмів управлінської діяльності, а також ролі лідерства у забезпеченні ефективності публічної служби.

Вагомий внесок у дослідження напрямів процесу державного управління в Україні привноситься сучасними вітчизняними нау-

ковцями, зокрема: забезпеченню процесів розвитку та реалізації кадрової політики, професіоналізму приділяють увагу В. Бакуменко, В. Баштанник, М. Білинська, О. Васильєва, В. Гошовська, Н. Гончарук, Н. Дацій, А. Кравченко, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, В. Сиченко, В. Сороко та ін.; Окремий напрям наукових досліджень становлять праці, присвячені лідерству в публічному секторі. У них лідерство розглядається як важливий ресурс інституційного розвитку, управління змінами, формування довіри до влади та підвищення результативності управлінських рішень. Дані проблемні сегменти досліджували Антонова Л., Буняк Н., Васильєва Н., Васильєва О., Гончарук Н., Домбровська С., Драган І., Ємельянов В.М., Козлова Л., Крюков О., Нижник Н., Приліпко С., Шкарівський О. та ін.

Результати досліджень механізмів розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування, формування механізму розвитку лідерського потенціалу та зарубіжного досвіду розвитку механізмів інноваційного лідерства в державному управлінні та його адаптації в Україні знайшли своє відображення в роботах сучасних вітчизняних учених, таких як Балагуровська І., Білоцерківська О., Вороніна В., Дмитренко І., Єременко Л., Квілінський О., Кожушко Л., Маркіна І. А., Орлова Н., Сторожев Р., Стоян О., Хаджираєва С., Хожило І., Швіндіна Г., Шевченко Л., Шпекторенко І., Щепанський Е, Щербакова А., Юзькова О. та ін.

Водночас дедалі більшої актуальності набуває концепт інноваційного лідерства, що поєднує стратегічне бачення, здатність до адаптації, відкритість до нових управлінських підходів, готовність до цифрових змін, підтримку командної взаємодії та орієнтацію на суспільну цінність. Саме інноваційне лідерство в сучасних умовах розглядається як чинник, що забезпечує не лише управлінську ефективність, а й стійкість публічних інституцій до кризових викликів.

Відповідно, потребує глибшого наукового обґрунтування підхід, за якого інноваційне лідерство розглядається як системоутворювальний чинник трансформації органів публічної влади в умовах сучасних глобальних демократичних змін.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних напрямів

трансформації органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформація органів публічної влади в Україні є закономірною відповіддю на глибокі суспільні, політичні, економічні та безпекові зміни, що визначають сучасний етап державотворення. Йдеться не лише про реформування окремих інституцій чи оновлення процедур публічного адміністрування, а про системне перетворення всієї моделі функціонування влади відповідно до нових суспільних очікувань, демократичних стандартів та глобальних управлінських тенденцій. У сучасних умовах органи публічної влади мають демонструвати не лише керованість, а й здатність до адаптації, інституційного навчання, стратегічного реагування та ефективної взаємодії з громадянським суспільством [1].

Особливістю сучасної трансформації є її багатовимірний характер. Вона охоплює інституційний, організаційний, кадровий, цифровий, ціннісний і комунікативний виміри.

- Інституційний вимір пов'язаний із переглядом ролі держави та зміною співвідношення централізації й децентралізації.

- Організаційний - із вдосконаленням внутрішньої структури органів влади, механізмів координації, відповідальності та прийняття рішень.

- Кадровий вимір передбачає оновлення вимог до публічних службовців, зростання значення професійної компетентності, стратегічного мислення, комунікативних навичок та лідерського потенціалу.

- Цифровий вимір зумовлює активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів, цифрових платформ участі та аналітичних інструментів управління.

У цьому контексті трансформація органів публічної влади вже не може обмежуватися традиційною логікою адміністративних змін. Вона має спиратися на сучасну управлінську філософію, орієнтовану на людину, суспільну цінність, партнерство, довіру, відкритість та інноваційність [12]. Саме такий підхід дає змогу забезпечити підвищення ефективності публічного управління та зміцнення інституційної спроможності держави.

Саме така управлінська філософія, зорієнтована на людину, суспільну цінність, відкритість і партнерство, концептуально узгоджується з тенденціями посилення глобальної демократії, яка формує нові нормативні орієнтири функціонування органів публічної влади.

Посилення глобальної демократії зумовлює формування нових стандартів функціонування органів публічної влади. У сучасному світі демократичні принципи дедалі більше виходять за межі національних політичних систем і перетворюються на універсальний нормативний орієнтир, який впливає на практики публічного управління, характер взаємодії між владою та громадянами, вимоги до прозорості, підзвітності, інклюзивності й дотримання прав людини [21].

Для України цей вплив має не лише теоретичне, а й чітко виражене практичне значення. У процесі європейської інтеграції, адаптації національної системи врядування до міжнародних стандартів та розвитку демократичних інститутів зростають вимоги до якості роботи органів публічної влади. Від них очікується здатність діяти відкрито, аргументовано, доброчесно, забезпечувати участь громадян у виробленні політики, використовувати сучасні механізми публічної комунікації та будувати управлінські рішення на засадах справедливості й суспільної довіри [9].

Глобальна демократія впливає також на зміст управлінської діяльності. Органи публічної влади вже не можуть залишатися замкненими адміністративними структурами, орієнтованими переважно на внутрішні бюрократичні процедури. Вони повинні бути суб'єктами постійного діалогу із суспільством, бізнесом, інститутами громадянського суспільства, міжнародними організаціями та місцевими громадами. Така взаємодія формує нову модель публічного управління, у якій важливими стають не лише владні повноваження, а й комунікативна спроможність, партнерство, довіра та здатність до координації інтересів різних соціальних груп [22].

Отже, глобальна демократія виступає зовнішнім і внутрішнім стимулом трансформації органів публічної влади. Вона посилює

значення демократичного врядування як практики, у межах якої інституційна ефективність поєднується з дотриманням демократичних цінностей. Зазначений вплив глобальної демократії на зміст, принципи та механізми діяльності органів публічної влади конкретизується через систему взаємопов'язаних вимірів трансформації, які відображають ключові напрями модернізації публічного управління в Україні. З огляду на це доцільним є узагальнення та систематизація основних вимірів зазначеної трансформації. Характеристика основних вимірів сучасної трансформації органів публічної влади України представлено в (табл. 1)

Таблиця 1

Характеристика основних вимірів сучасної трансформації органів публічної влади України

Вимір трансформації	Характеристика	Практичне значення
Інституційний	Пов'язаний із переглядом ролі держави, уточненням функцій органів публічної влади, а також зміною співвідношення централізації та децентралізації.	Забезпечує адаптацію системи публічного управління до сучасних суспільних викликів, підвищує узгодженість владних повноважень і спроможність інституцій до реалізації реформ.
Організаційний	Передбачає вдосконалення внутрішньої структури органів влади, механізмів координації, відповідальності, підзвітності та прийняття управлінських рішень.	Сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, оптимізації управлінських процесів і зміцненню організаційної стійкості.

продовження таблиці 1

Кадровий	Охоплює оновлення вимог до публічних службовців, посилення ролі професійної компетентності, стратегічного мислення, комунікативних навичок і лідерського потенціалу.	Формує кадрову основу модернізації публічного управління, забезпечує професіоналізацію служби та підвищує якість управлінських рішень.
Цифровий	Зумовлює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, електронних сервісів, цифрових платформ участі та аналітичних інструментів управління.	Підвищує доступність і якість публічних послуг, прозорість діяльності влади, оперативність реагування та рівень залучення громадян.
Ціннісний	Орієнтований на утвердження демократичних принципів, доброчесності, відкритості, підзвітності, орієнтації на суспільні потреби та публічну цінність.	Створює нормативно-етичну основу функціонування органів публічної влади, зміцнює довіру громадян і легітимність управлінських рішень.
Комуніка- тивний	Відображає розвиток взаємодії органів публічної влади з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом і міжнародними партнерами на засадах діалогу, участі та партнерства.	Забезпечує формування відкритої моделі врядування, посилює зворотний зв'язок із суспільством і сприяє узгодженню інтересів різних суб'єктів публічної політики.

Джерело: сформовано авторами

Наведені виміри трансформації органів публічної влади України відображають комплексний і багаторівневий характер змін, що охоплюють інституційні, організаційні, кадрові, цифрові, ціннісні та комунікативні аспекти публічного управління. Їх взаємозв'язок забезпечує цілісність трансформаційних процесів і створює підґрунтя для формування ефективної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян системи врядування. У цьому контексті особливого значення набуває інноваційне лідерство, яке виступає інтегруючим чинником, здатним поєднати зазначені виміри, забезпечити узгодженість реформ та підвищити результативність функціонування органів публічної влади в умовах сучасних викликів.

Таким чином, багатовимірність трансформації органів публічної влади України відображає глибину сучасних змін у системі публічного управління та засвідчує доцільність їх комплексного наукового осмислення на засадах сучасних підходів.

Ефективність трансформаційних процесів визначається не ізольованим реформуванням окремих елементів, а синхронізованим розвитком всіх векторів трансформації. Такий підхід дає змогу розглядати модернізацію публічної влади як цілісний процес переходу до більш відкритої, адаптивної, компетентної та демократично орієнтованої моделі врядування [4]. Відповідно, інноваційне лідерство набуває значення стратегічного ресурсу, що забезпечує узгодженість трансформаційних змін, посилює інституційну спроможність органів влади та створює підґрунтя для їх функціонування відповідно до принципів глобальної демократії.

У такій логіці інноваційне лідерство постає не похідним наслідком трансформаційних змін, а їхнім внутрішнім механізмом, який забезпечує цілісність модернізації органів публічної влади та практичне втілення принципів глобальної демократії в управлінській діяльності.

На сьогодні, у сучасній системі публічного управління лідерство перестає бути виключно персональною характеристикою керівника і набуває ознак системного управлінського ресурсу. Відповідно, особливого значення набуває саме інноваційне

лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, готовність до змін, здатність формувати нові підходи до вирішення суспільно значущих проблем, підтримувати організаційне оновлення та забезпечувати результативне впровадження реформ [15].

Інноваційне лідерство в органах публічної влади проявляється через ініціювання змін, створення сприятливого організаційного середовища для нововведень, розвиток командної взаємодії, стимулювання професійного зростання працівників та впровадження сучасних технологій управління. Його сутність полягає не лише у здатності пропонувати нові рішення, а й у вмінні інтегрувати інновації в інституційну практику, долати управлінську інерцію, формувати довіру до змін та забезпечувати їх соціальну легітимність[18].

Для органів публічної влади України інноваційне лідерство є особливо важливим у зв'язку з необхідністю одночасного реагування на кризові виклики й реалізації довгострокових реформ.

Саме лідерський підхід дозволяє поєднати стратегічні цілі модернізації з практичними потребами щоденного управління. Він сприяє переходу від жорстко ієрархічних моделей до більш гнучких, мережових та орієнтованих на співпрацю форм управлінської діяльності [19].

Разом із тим розвиток інноваційного лідерства в системі публічної влади не може розглядатися як спонтанний наслідок індивідуальних управлінських якостей окремих керівників, оскільки його становлення об'єктивно зумовлюється наявністю відповідного інституційного середовища, здатного відтворювати, підтримувати й масштабувати лідерські практики в межах усього публічно-управлінського простору [15]. У цьому контексті інституційне підґрунтя інноваційного лідерства доцільно тлумачити як сукупність організаційних, кадрових, нормативно-процедурних, мотиваційних і ціннісно-комунікативних механізмів, які забезпечують перехід від традиційно-адміністративної моделі функціонування органів влади до адаптивної, відкритої та орієнтованої на зміни моделі публічного управління. Насамперед ідеться про формування організаційної культури, у якій ініціативність, проактивність, відповідальність за

результат, готовність до управлінського експерименту, міжвідомчої координації та суспільного діалогу набувають статусу не ситуативно схвалюваних проявів, а інституційно закріплених норм професійної поведінки. Саме така культура створює умови для перетворення інноваційної активності з поодинокі управлінської практики на стійкий принцип функціонування органів публічної влади.

Не менш важливим структурним елементом зазначеного підґрунтя є модернізація кадрової політики, що має орієнтуватися не лише на формальне укомплектування посад і відтворення професійно-кваліфікаційних параметрів публічної служби, а й на системне виявлення, розвиток та інституціоналізацію лідерського потенціалу персоналу. Це передбачає перегляд критеріїв добору, просування та оцінювання кадрів з урахуванням здатності до стратегічного бачення, управління змінами, командної взаємодії, цифрової адаптивності та продукування інноваційних рішень [16]. Саме тому ключового значення набуває створення ефективних механізмів професійного навчання та розвитку лідерських компетентностей. У цьому контексті доцільним є формування цілісної системи їх забезпечення, що поєднувала б формальні освітні програми, практико-орієнтовану підготовку, менторські та коучингові інструменти, механізми обміну кращими практиками й інституційного навчання. За таких умов лідерство пересте бути індивідуальною перевагою окремого суб'єкта управління і трансформується у відтворювану організаційну спроможність усієї системи.

Окремої уваги потребує впровадження механізмів оцінювання управлінської результативності та мотивації до інноваційної діяльності, оскільки саме вони визначають рівень практичної інтегрованості інноваційного лідерства в повсякденну діяльність органів публічної влади. Йдеться про необхідність переходу від переважно формалізованих критеріїв адміністративної ефективності до комплексних моделей оцінювання, що враховують здатність керівників і управлінських команд ініціювати зміни, досягати суспільно значущих результатів, підвищувати якість публічних послуг, забезпечувати відкритість управління та формувати довіру

громадян до влади [13]. У свою чергу, мотиваційний компонент має бути спрямований на підтримку інституційної ініціативності, заохочення до пошуку нових управлінських рішень, визнання результатів інноваційної діяльності та подолання бюрократичної інерції, яка часто виступає стримувальним чинником модернізаційних процесів. Відтак інноваційне лідерство слід розглядати не як факультативний елемент чи додаткову характеристику сучасного публічного управління, а як одну з його базових системних передумов, що забезпечує інституційну спроможність органів публічної влади до трансформації, демократичного оновлення, стратегічної стійкості та ефективного реагування на комплекс сучасних внутрішніх і глобальних викликів.

Практична реалізація зазначених підходів безпосередньо пов'язана з компетентнісним забезпеченням діяльності керівника-лідера, оскільки саме через систему професійних і особистісних компетентностей стає можливим упровадження інноваційних моделей управління, результативне виконання управлінських функцій та досягнення стратегічних цілей розвитку публічної влади.

Відповідно до табл. 2, компетентність керівника-лідера доцільно трактувати як динамічну систему, структуровану через співвіднесення основних управлінських функцій із комплексом інваріативних фахових і особистісних компетентностей.

Таблиця 2

**Співвіднесення управлінських функцій
керівника-лідера з інваріативними фаховими
та особистісними компетентностями**

Назва функції	Інваріативні фахові та особистісні компетентності
Адміністративна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до управління в умовах змін і здійснення проектної діяльності; орієнтація на досягнення визначеної мети; здатність до ефективного персонального й командного управління; стресостійкість

продовження таблиці 2

Розпорядна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; орієнтація на досягнення поставленої мети; стресостійкість;
Комунікативна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до прийняття ефективних рішень; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до ефективного персонального й командного управління; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій
Проектувальна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до прийняття ефективних рішень; здатність до роботи з інформацією; здатність до критичного й аналітичного мислення; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технол
Контрольна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до роботи з інформацією; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до критичного й аналітичного мислення; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій
Організаційна	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; здатність до управління в умовах змін і здійснення проєктної діяльності; здатність до ефективного управління персоналом; стресостійкість
Мотиваційн	Здатність до безперервного навчання, набуття нових знань і досвіду; розвинені лідерські якості; здатність до ефективної комунікації та налагодження взаємодії; здатність до використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; здатність до управління фінансовими й матеріальними ресурсами

Джерело: складено авторами на основі [2;3;5;7;8]

Табл. 2 наочно демонструє, що реалізація кожної функції потребує не окремої якості, а певної комбінації взаємопов'язаних компетентностей, частина з яких має наскрізний характер. Саме повторюваність таких компетентностей, як безперервне навчання, комунікація, критико-аналітичне мислення, використання інформаційно-комунікаційні технології, управління змінами та орієнтація на результат, свідчить про їх системоутворювальне значення. Отже, наведене в таблиці співвідношення підтверджує, що професійна компетентність керівника-лідера є багаторівневою, функціонально інтегрованою та адаптивною основою ефективної управлінської діяльності.

Таким чином, компетентнісна основа діяльності керівника-лідера виступає внутрішнім ресурсом реалізації трансформаційних змін, оскільки саме через відповідну сукупність фахових і особистісних компетентностей забезпечується практичне втілення ключових напрямів модернізації органів публічної влади, у межах яких зазначені компетентності набувають практичного управлінського вияву.

На сьогодні трансформація органів публічної влади України набуває системного характеру та охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких виконує специфічну роль у процесі інституційного й управлінського оновлення. Їх сукупність формує цілісну логіку модернізації публічної влади, зорієнтовану на підвищення ефективності, розвиток лідерського потенціалу, утвердження демократичних цінностей і зміцнення спроможності держави до реагування на сучасні виклики. Узагальнену характеристику основних напрямів такої трансформації наведено в табл. 3.

Таким чином, систематизовані в табл. 3 напрями трансформації органів публічної влади України відображають багатовекторний характер модернізації публічного управління та засвідчують необхідність її реалізації на засадах цілісності, узгодженості й стратегічної спрямованості. Інституційне оновлення, кадрова трансформація, цифровізація, розвиток демократичної управлінської культури та впровадження інноваційно-лідерської моделі управління у своїй сукупності формують єдину систему змін, орієнтовану

на підвищення адаптивності, відкритості, результативності та демократичної легітимності органів публічної влади. У цьому контексті інноваційне лідерство виступає інтегрувальним чинником, що забезпечує внутрішню узгодженість зазначених напрямів і надає трансформаційним процесам практичної керованості.

Подальша трансформація органів публічної влади України значною мірою залежить від того, наскільки послідовно, системно та інституційно виважено буде забезпечено розвиток інноваційного лідерства як управлінської практики, професійної компетентності та базової цінності сучасного публічного врядування.

Таблиця 3

Основні напрями трансформації органів публічної влади України в контексті розвитку інноваційного лідерства та посилення глобальної демократії

Напрямок трансформації	Зміст напрямку	Практичне значення
Інституційне оновлення	Передбачає удосконалення структури органів влади, розмежування повноважень, посилення координації між різними рівнями управління та підвищення інституційної спроможності до реалізації публічної політики.	Забезпечує узгодженість між стратегічними цілями розвитку держави та реальними управлінськими можливостями інституцій.
Кадрова трансформація	Пов'язана з формуванням нового типу публічного службовця — професійного, етичного, гнучкого, здатного працювати в умовах невизначеності, цифрових змін і комунікаційної відкритості.	Сприяє розвитку лідерських компетентностей, управлінської ініціативності, креативного мислення, навичок роботи з даними та здатності до колективної взаємодії.

продовження таблиці 3

Цифрова трансформація	Охоплює впровадження цифрових технологій, електронних сервісів, інструментів аналітики та цифрових платформ участі.	Підвищує якість публічних послуг, оперативність прийняття рішень, прозорість управління та рівень участі громадян.
Розвиток демократичної управлінської культури	Передбачає формування середовища, у якому пріоритетами є відкритість, доброчесність, підзвітність, соціальна відповідальність і орієнтація на потреби громадян.	Створює ціннісну основу функціонування органів публічної влади та забезпечує результативність структурних і технологічних змін.
Впровадження інноваційно-лідерської моделі управління	Орієнтоване на перехід від формального адміністрування до підтримки ініціативності, стратегічного бачення, командного лідерства, гнучкого управління змінами та постійного інституційного розвитку.	Інтегрує попередні напрями в єдину логіку модернізації публічної влади та посилює її адаптивність і результативність.

Джерело: складено авторами на основі [11;12;14;17]

За сучасних умов інноваційне лідерство слід розглядати не лише як сукупність індивідуальних якостей окремих керівників, а як стратегічний ресурс модернізації публічного сектору, що визначає здатність органів влади адаптуватися до динамічних змін, ініціювати інституційне оновлення, забезпечувати результативність реформ і формувати довіру суспільства до управлінських рішень [15]. Саме тому питання розвитку інноваційного лідерства виходить за межі кадрової політики у вузькому розумінні та набуває значення одного з ключових напрямів зміцнення інституційної спроможності держави.

Не менш важливим напрямом сучасної трансформації публічного управління є закріплення лідерських підходів у повсякденній діяльності органів влади, оскільки саме на рівні щоденної управлінської практики визначається реальна дієвість інституційних змін. Це означає необхідність розбудови таких моделей управління, у яких керівник виступає не лише носієм формальних повноважень і адміністратором встановлених процедур, а й активним агентом змін, модератором командної взаємодії, комунікатором демократичних цінностей, ініціатором організаційного розвитку та провідником інноваційних рішень. За такого підходу лідерство набуває не ситуативного, а системного характеру, інтегруючись у процеси планування, координації, мотивації, комунікації та оцінювання результатів діяльності органів публічної влади.

Практичне закріплення лідерських підходів сприяє формуванню більш гнучкого, адаптивного й орієнтованого на результат управлінського середовища, здатного ефективно реагувати на виклики невизначеності, суспільних змін і зовнішніх трансформаційних впливів. Водночас така модель управління забезпечує зміцнення внутрішньої мотивації персоналу, активізує професійну ініціативність, стимулює розвиток командної відповідальності та створює сприятливі умови для поширення інноваційної організаційної культури. Не менш значущим наслідком є посилення довіри громадян до влади, оскільки лідерсько орієнтоване управління підвищує відкритість інституцій, покращує якість комунікації з суспільством і сприяє утвердженню публічної влади як відповідального, компетентного та демократично зорієнтованого суб'єкта управлінської діяльності.

У стратегічній перспективі інноваційне лідерство має стати одним із ключових механізмів забезпечення стійкості публічного управління України. Воно дозволяє поєднати модернізаційний потенціал держави з принципами глобальної демократії, забезпечуючи не лише результативність владних інституцій, а й їхню соціальну легітимність, відкритість і здатність до сталого розвитку.

Висновки. Отже, трансформація органів публічної влади України є комплексним і багатовимірним процесом, зумовленим сучасними суспільними, інституційними, цифровими та демократичними змінами. Вона охоплює інституційний, організаційний, кадровий, цифровий, ціннісний і комунікативний виміри, узгоджений розвиток яких забезпечує модернізацію системи публічного управління. Доведено, що в умовах посилення глобальної демократії особливого значення набуває інноваційне лідерство, яке слід розглядати як стратегічний ресурс оновлення органів публічної влади, підвищення їх адаптивності, відкритості, результативності та суспільної легітимності. Ефективність цього процесу залежить від належного інституційного підґрунтя, розвитку лідерських компетентностей, впровадження сучасних механізмів оцінювання управлінської результативності та підтримки інноваційної управлінської культури. Саме поєднання інституційного оновлення, кадрової трансформації, цифровізації, демократизації управлінської культури та інноваційно-лідерської моделі управління формує основу стійкого розвитку публічного управління України.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА ТА ПОСИЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ДЕМОКРАТІЇ

Дослідження полягає в акцентуванні взаємозв'язку між трансформацією органів публічної влади, розвитком інноваційного лідерства та утвердженням принципів глобальної демократії як комплексної основи модернізації публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що сучасна модернізація публічного управління зумовлена комплексом суспільно-політичних, інституційних, цифрових і ціннісних змін, які вимагають переходу від традиційної адміністративної моделі до відкритого, адаптивного та демократично орієнтованого врядування. Визначено, що трансформація органів публічної влади має багатовимірний характер і охоплює інституційний, організаційний, кадровий,

цифровий, ціннісний і комунікативний виміри. З'ясовано, що їх узгоджений розвиток забезпечує підвищення інституційної спроможності, якості публічних послуг, рівня підзвітності та ефективності взаємодії влади з громадянським суспільством. Доведено, що інноваційне лідерство виступає стратегічним ресурсом трансформаційних процесів, оскільки поєднує здатність до управління змінами, стратегічне мислення, підтримку інновацій, розвиток командної взаємодії, цифрову адаптивність і орієнтацію на суспільну цінність. Акцентовано, що розвиток інноваційного лідерства потребує належного інституційного підґрунтя, зокрема оновлення кадрової політики, удосконалення системи професійного навчання, впровадження механізмів оцінювання управлінської результативності, мотивації до інноваційної діяльності та формування демократичної управлінської культури. Узагальнено основні напрями трансформації органів публічної влади України, серед яких виокремлено інституційне оновлення, кадрову трансформацію, цифровізацію, розвиток демократичної управлінської культури та впровадження інноваційно-лідерської моделі управління. Окрему увагу приділено компетентнісному забезпеченню діяльності керівника-лідера, що включає комунікативні, аналітичні, організаційні, проєктні та мотиваційні складники. Зроблено висновок, що саме інноваційне лідерство забезпечує внутрішню узгодженість модернізаційних змін, посилює відкритість, адаптивність і результативність публічного управління та створює підґрунтя для стійкого розвитку органів публічної влади України в умовах глобальної демократії.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, трансформація публічної влади, інноваційне лідерство, глобальна демократія, демократичне врядування, інституційне оновлення, лідерські компетентності, цифровізація управління, управлінська ефективність.

Author Contributions: Conceptualization, V.Ye., L.A.; Writing – original draft, V.Ye., L.A.; Writing – review & editing, V.Ye., L.A.. Authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Funding: This research received no external funding.

Institutional Review Board Statement: Not applicable as study did not include human subjects.

Informed Consent Statement: Not applicable.

Data Availability Statement: Data is contained within the article.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest.

References

1. Antonova, L.V. (2019). Zastosuvannia yevropeiskoho dosvidu zaprovadzhennia innovatsiinykh mekhanizmiv formuvannia liderstva v sferi publichnoho upravlinnia suchasnoi Ukrainy [Application of European experience in the introduction of innovative mechanisms for leadership formation in the public administration of modern Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 9. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.3>. [in Ukrainian].
2. Antonova, L.V., & Kozlova, L.V. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv ta sluzhbovtziv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local government bodies as a direction for implementing the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 1. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4>. [in Ukrainian].
3. Buniak, N. (2024). Liderstvo v systemi menedzhmentu orhanizatsii [Leadership in the organization's management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92>. [in Ukrainian].
4. Vasylieva, O., Vasylieva, N., & Prylipko, S. (2020). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtziv – vymoha uspishnosti zadeklarovanykh v Ukraini reform [Professionalization of public servants - a requirement for the success of the reforms declared in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi*

akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Collection of scientific papers of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, 1, (pp. 18-25). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25>. [in Ukrainian].

5. Vasyliieva, O.I., & Vasyliieva, N.V. (2018). Formuvannia systemy poniat shchodo profesionalizatsii publichnoi sluzhby v Ukraini [Formation of a system of concepts regarding the professionalization of the public service in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, (pp. 82-86). Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf. [in Ukrainian].

6. Haluziak, V., Akimova, O., & Hromov, Ye. (2019). Suchasni zarubizhni pidkhody do rozuminnia liderstva i vykhovannia lideriv [Modern foreign approaches to understanding leadership and educating leaders]. *Lider. Elita. Suspilstvo – Leader. Elite. Society*, 1, (pp. 32-53). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.20998/2616-3241.2019.1.03>. [in Ukrainian].

7. Yemelyanov, V. M., & Shkarivskiy, O.V. (2018). *Stan hotovnosti derzhavnykh sluzhbovtiv do profesiinoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii / Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh hlobalizatsii ta suchasnykh zmin* [The state of readiness of civil servants for professional activity in the context of globalization / Professional development of civil servants in the context of globalization and modern changes]. (pp. 90-121). Mykolaiv: Yemelyanova T.V. Retrieved from: https://du.chmnu.edu.ua/?page_id=390. [in Ukrainian].

8. Yemelyanov, V. M. (2020). Udoskonalennia mekhanizmiv vidboru kandydativ na kerivni posady derzhavnoi sluzhby Ukrainy z urakhuvanniam liderskykh kompetentnostei [Improving the mechanisms of selection of candidates for managerial positions in the civil service of Ukraine taking into account leadership competencies]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 11. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.11.7>. [in Ukrainian].

9. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Liderski yakosti na derzhavnii sluzhbi: problemni pytannia [Leadership qualities in the civil service: problematic issues]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and regional development*, 10, (pp. 1059-1091). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05>. [in Ukrainian].

10. Yeremenko, L.V. (2017). Rol emotsiinoho intelektu u profesiinii kompetentnosti kerivnyka [The role of emotional intelligence in the profes-

sional competence of a manager]. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia Psykholohichni nauky – Collection of scientific works of Kherson State University. Psychological Sciences Series*, 1, (Vol. 2), (pp. 150-155). Retrieved from: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/3243>. [in Ukrainian].

11. Kozhushko, L.F., & Shcherbakova, A.S. (2020). Liderstvo yak peredumova efektyvnoi systemy menedzhmentu orhanizatsii [Leadership as a prerequisite for an effective organization management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Science. Economic Sciences*, 4(92), (pp. 85-95). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.31713/ve420209>. [in Ukrainian].

12. Markina, I.A., Voronina, V.L., Dmytrenko, I.A. (2020). Liderstvo yak fenomen suchasnoho menedzhmentu [Leadership as a phenomenon of modern management]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 159, (pp. 88-91). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-18>. [in Ukrainian].

13. Orlova, N.S. (2020). *Liderstvo ta komunikatsii u systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Leadership and communications in the civil service system of Ukraine. Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]*. Kyiv: VD «Osvita Ukrainy». Retrieved from: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5653/1/5018_IR.pdf. [in Ukrainian].

14. Storozhev, R.I. (2021). Analiz osvitykh tendentsii shchodo rozvytku liderstva v derzhavnomu upravlinni [Analysis of educational trends in the development of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 2. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.37>. [in Ukrainian].

15. Storozhev, R. I. (2020). *Rozvytok liderstva v publichno-upravlinskii diialnosti: teoretyko-metodolohichniy analiz [Development of leadership in public administration: theoretical and methodological analysis]*. Nizhyn. Vydavets PP Lysenko M.M. [in Ukrainian].

16. Stoian, O. Yu. (2019). Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publichnoho upravlinnia [Leadership competencies for managers-leaders in the field of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.11>. [in Ukrainian].

17. Stoian, O. Yu. (2020). Teoretychni polozhennia formuvannia kharyzmatychnoho liderstva v systemi publichnoho upravlinnia [Theoretical provisions for the formation of charismatic leadership in the public administration system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State administration: improvement and development*, 4. Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.5>. [in Ukrainian].

18. Shvindina, H., Balahurovska, I., Bilotserkivska, O., & Kvilinskyi, O. (2020). Formuvannia pryntsypiv perekhodu vid destruktyvnoho do transformatsiinoho liderstva [Formation of the principles of transition from destructive to transformational leadership]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics*, 4, (pp. 37-43). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-4>. [in Ukrainian].

19. Shevchenko, L. Yu. (2013). Suchasni pidkhody do naukovoho vyvchennia liderstva [Modern approaches to the scientific study of leadership]. *Aktualni problemy psykholohii – Current problems of psychology*, (Vol. 6), 9, (pp. 516-524). Retrieved from: <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v6/i9/56.pdf>. [in Ukrainian].

20. Orlova, N., Chechel, A., Ilyina, A., Fayvishenko, D., Kulchii, I., & Pidlisna, T. (2020). Human capital development in the process of the use and provision of electronic services in Ukraine. *Proceedings from IBIMA '20: The 35th International Business Information Management Conference*. (pp. 1298-1310). Retrieved from: <https://ibima.org/accepted-paper/human-capital-development-in-the-process-of-the-use-and-provision-of-electronic-services-in-ukraine/> (Web of Science). [in English].

21. Orlova, N., Mokhova, I., Diegtiar, O., & Khomutenko, O. (2019). Methodology of the Electronic Government Evaluation of the European Union Countries based on Taksonometric Method. *Proceedings from IBIMA '19: The 33rd International Business Information Management Conference*. (pp. 505-512). Retrieved from: <https://ibima.org/accepted-paper/methodology-of-the-electronic-government-evaluation-of-the-european-union-countries-based-on-taksonometric-method/> (Web of Science). [in English].

22. Vasyliieva, N.V., Vasyliieva, O.I., Prylipko, S.M., Kapitanets, S.V., & Fatkhutdinova, O.V. (2020). Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, (Vol. 38), 66, (1era parte), (pp. 301-320). Retrieved from: DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.191> (Web of Science). [in English].

23. Shtyrov, O. Khlanovskyi, V. (2024). Rozvytok liderskoho potentsialu v umovakh zmin. [Development of leadership potential in a time of change]. *Mohylianski chytannia – 2024 : dosvid ta tendentsii rozvytku suspilstva v Ukraini : hlobalnyi, natsionalnyi ta rehionalnyi aspekty. Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok : KhKhVII Vseukr. nauk.-prakt. konf. : 6–10 lystop. 2024 r., m. Mykolaiv.* pp.123-125. [in Ukrainian].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Володимир Ємельянов, д-р наук з держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Людмила Антонова, д-р наук з держ. упр., професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Liudmila Antonova, Doctor of Science of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Audit of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: antonovalv77@gmail.com, orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>.

Yemelyanov, V., & Antonova, L. (2026). The transformation of Ukraine's public authorities in the context of developing innovative

leadership and strengthening global democracy. *Public Administration and Regional Development*, 31, 328-352. <https://doi.org/10.34132/pard2026.31.14>