

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин
Кафедра політології та державного управління**

**Особливості розвитку лідерства посадових осіб місцевого
самоврядування в Україні**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

студент 2 курсу, 606

Гнатчук Альбіна Юріївна

Керівник:

кандидат політичних наук,
асистент Равлик І.О.

До захисту допущено

на засіданні кафедри

протокол № _____ від _____ 2025 р.

Зав. кафедрою _____ проф. Круглашов А.М.

Чернівці – 2025

Анотація

Гнатчук А.Ю. Особливості розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП Державна служба; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці, 2025 р.

Магістерське дослідження містить результати наукових розробок зарубіжних та вітчизняних вчених, які відображають особливості формування та розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні. В роботі: 1) досліджено концептуальні підходи та методи аналізу лідерства у публічному управлінні; 2) описано нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України; 3) охарактеризовано ключові принципи й інструменти формування та розвитку лідерського потенціалу у посадових осіб місцевого самоврядування; 4) проаналізовано особливості трансформації ключових компетенцій лідерів у місцевому самоврядуванні в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні; 5) досліджено перспективи розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні України в період післявоєнного відновлення, загалом, та роль етичного лідерства, зокрема.

Ключові слова: лідерство, лідерство в публічному управлінні, місцеве самоврядування, лідерство у місцевому самоврядуванні, етичне лідерство, інноваційне лідерство, трансформаційне лідерство, лідерство посадових осіб місцевого самоврядування.

Summary

Hnatchuk A.Yu. Features of Leadership Development among Local Self-Government Officials in Ukraine. Speciality 281 "Public Management and Administration", Educational and Professional Program "Civil Service"; Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2025.

The master's thesis presents the results of scientific research by domestic and foreign scholars that reveal the specific features of the formation and development of leadership among local self-government officials in Ukraine. The study: 1)

examines conceptual approaches and analytical methods for studying leadership in public administration; 2) outlines the regulatory and legal framework for leadership development in Ukraine's system of local self-government; 3) characterizes the key principles and tools for forming and enhancing the leadership potential of local self-government officials; 4) analyses the transformation of core leadership competencies in local self-government under the legal regime of martial law in Ukraine; 5) explores the prospects for leadership development in Ukraine's local self-government during the post-war recovery period, with particular attention to the role of ethical leadership.

Keywords: leadership, leadership in public administration, local self-government, leadership in local self-government, ethical leadership, innovative leadership, transformational leadership, leadership of local self-government officials.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5-8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	9-36
1.1. Концептуальні підходи до визначення лідерства у публічному управлінні.....	9-20
1.2. Методи аналізу розвитку лідерства в публічному управлінні.....	20-31
1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.....	31-36
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРІВ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ УКРАЇНИ.....	37-58
2.1. Нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України.....	37-43
2.2. Ключові принципи формування лідерського потенціалу у посадових осіб місцевого самоврядування.....	43-52
2.3. Інструменти розвитку лідерства у посадових осіб місцевого самоврядування.....	52-58
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	59-84
3.1. Трансформація ключових компетенцій лідерів у місцевому самоврядуванні в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні.....	59-69
3.2. Етичне лідерство як чинник протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування.....	69-77
3.3. Лідерство у місцевому самоврядуванні України: виклики та можливості післявоєнного відновлення.	77-84
ВИСНОВКИ.....	85-89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90-99
ДОДАТКИ.....	100-106

ВСТУП

Роль місцевого самоврядування в умовах перманентної нестабільності і непередбачуваності політико-управлінських процесів, зумовлених воєнним станом та викликами післявоєнного відновлення, набуває особливого значення. На плечі посадових осіб місцевого самоврядування покладається не лише виконання традиційних адміністративних функцій, а й формування довгострокових стратегій розвитку громад, забезпечення ефективної комунікації з населенням, упровадження раціональних підходів до управління доступними ресурсами. За таких обставин лідерство у сфері місцевого самоврядування перетворюється на ключовий чинник результативності всієї системи публічного управління. Саме лідери місцевого рівня визначають стратегічні орієнтири розвитку територій, координують діяльність комунальних служб, забезпечують сталий діалог з громадськістю та сприяють формуванню передумов довгострокового розвитку.

Сучасні органи місцевого самоврядування, як і вся система публічної влади України, діють у середовищі глибокої інституційної нестабільності та соціальних змін, що актуалізує потребу в появі нового покоління управлінців. Йдеться про фахівців, здатних поєднувати високий рівень професійної компетентності, інноваційне мислення, лідерські здібності та гнучкість та етичність у прийнятті рішень. В українських реаліях дедалі відчутнішою стає нестача управлінців, які володіють багатовимірним комплексом знань і навичок, необхідних для роботи у швидкозмінному та нестабільному середовищі. Саме тому особливої ваги набуває формування когорти посадових осіб місцевого самоврядування, здатних оперативно аналізувати управлінські ситуації, ухвалювати виважені рішення, ефективно взаємодіяти з підлеглими, брати відповідальність на себе та впевнено вести за собою колектив.

Традиційно, система підготовки лідерів у системі публічного управління України, загалом, та місцевому самоврядуванню, зокрема, була спрямована на розвиток їхнього управлінського потенціалу, удосконалення комунікативних

навичок, формування здатності до мобілізації громади задля вирішення нагальних проблем та підвищення результативності. Проте масштабна воєнна агресія російської федерації радикально змінила умови функціонування України: було зруйновано значну частину інфраструктури, підірвано соціально-економічну стабільність, мільйони громадян втратили житло та роботу. В таких умовах застосування лідерських підходів, оновлення управлінських практик та впровадження інновацій стає не просто важливим, а життєво необхідним для збереження стійкості держави та громад.

Необхідність поглибленого вивчення лідерства як у науковому, так і в прикладному вимірі зумовлюється низкою чинників – потребою в ефективному управлінні ризиками та загрозами, необхідністю розробки стратегій відновлення територій та реінтеграції суспільства у післявоєнний період, важливістю лідерських підходів у попередженні й подоланні внутрішніх конфліктів, сприянні міжкультурному діалогу та налагодженні суспільного примирення. У воєнний і післявоєнний періоди саме лідерство стає фундаментальним інструментом, який визначає ефективність функціонування громад, шляхи їхнього економічного розвитку, рівень суспільної інтеграції та потенціал міжнародної взаємодії. Від лідерів залежить здатність держави відновитися після конфлікту, забезпечити стабільність і сформувати передумови для подальшого розвитку. Отже, наукових інтерес до розвитку лідерських якостей посадових осіб місцевого самоврядування та створення нових управлінських інструментів набуває особливої актуальності.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, в умовах правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні **завдання**:

- 1) дослідити концептуальні підходи та методи аналізу лідерства у публічному управлінні;
- 2) описати нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України;

3) охарактеризувати ключові принципи й інструменти формування та розвитку лідерського потенціалу у посадових осіб місцевого самоврядування;

4) проаналізувати особливості трансформації ключових компетенцій лідерів у місцевому самоврядуванні в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні;

5) дослідити перспективи розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні України в період післявоєнного відновлення, загалом, та роль етичного лідерства, зокрема.

Об'єктом магістерського дослідження є лідерство у публічному управлінні.

Предметом магістерського дослідження є особливості розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність загальних і спеціальних методів й підходів, зокрема: метод узагальнення та синтезу були використані при дослідженні сутності та змісту основних концептуальних підходів до визначення лідерства у публічному управлінні; метод аналізу сприяв здійсненню аналізу чинної нормативно-правової бази системи місцевого самоврядування та її трансформації крізь призму розвитку лідерських компетенцій у посадових осіб місцевого самоврядування; ситуаційного аналізу застосували у дослідженні особливостей формування лідерства у місцевому самоврядуванні під впливом швидкозмінних чинників – війни, повоєнного відновлення України; системний метод був використаний при визначенні ключових механізмів та інструментів розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування; структурно-функціональний метод допоміг визначити особливості трансформаційного, інноваційного та етичного лідерства у місцевому самоврядуванні, як ключових напрямків розвитку компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування; прогностичний метод сприяв визначенню основних векторів розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні України в період післявоєнного відновлення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні останніх досягнень науки публічного управління, які в сукупності дають змогу розкрити особливості формування та розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні, в період правового режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та висновки дослідження можуть бути використані представниками органів державної влади та НАДС у процесі навчання та розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування. А також, у викладанні навчальних курсів з публічного управління та адміністрування, державного управління.

Апробація результатів роботи. *Гнатчук А.Ю.* Особливості формування лідерства посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад в умовах правового режиму воєнного стану в Україні. Розвиток політичної науки: європейські практики та національні перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Чернівці, 29 травня 2025 року. Чернівці: Технодрук, 2025. С. 211-215.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів поділених на підрозділи, списку використаних джерел, який містить 101 найменування та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи – 106 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Концептуальні підходи до визначення лідерства у публічному управлінні.

Сучасні наукові дослідження переконливо свідчать, що ефективність системи публічного управління неможлива без акцентування уваги на таких чинниках, як професіоналізм управлінських кадрів, прозорість діяльності органів влади, формування високої адміністративної культури, належний правовий захист публічних службовців, а також системний розвиток їх лідерського потенціалу. Саме ці компоненти виступають необхідною умовою для вирішення актуальних проблем сьогодення і створення передумов довгострокового розвитку держави. Одним із ключових аспектів модернізаційних процесів у публічному управлінні є, відповідно, розвиток лідерства та формування лідерів у системі органів публічної влади.

У сфері публічної служби обіймання посади в органах державної влади чи місцевого самоврядування формально створює для керівника необхідні передумови для виконання лідерської ролі в колективі, проте, не гарантує, що він фактично стане лідером. Попри етимологічне значення терміна «лідер» (від англ. lead – «вести»), яке асоціюється з тим, за ким свідомо йдуть інші, реальний статус лідера набувається не завдяки посаді, а через визнання авторитету, впливовості та здатності брати на себе відповідальність за групу [21]. Лідер – це, по суті, провідна, «перша» особа в групі (організації), якій надається значний, суспільно визнаний авторитет і право впливати на хід спільної діяльності, спрямовувати її, координувати міжособистісні взаємодії. Це член групи, якому спільнота надає право приймати відповідальні рішення у вирішальні та важливі моменти, тобто найбільш авторитетна особа, що відіграє ключову роль в організації та регулює взаємини між учасниками, об'єднує навколо себе команду, з якою спільно досягає поставлених цілей. Принципова відмінність між керівником і лідером полягає в тому, що лідер

здебільшого «висувається» знизу – завдяки підтримці колективу, тоді як керівник призначається «згори» [14, с. 175].

Поняття «лідер» тісно пов'язане з категорією «лідерство», що в узагальненому вигляді позначає складний, багатовимірний механізм взаємодії між тими, хто виявляє здатність бути лідером, та тими, на кого спрямований їхній вплив. Для лідерства принципово важливим є не стільки прагнення до контролю та домінування, скільки віра в людей, готовність підтримувати їх розвиток, не зосереджуючись лише на покаранні за помилки, а використовуючи їх як можливість для навчання і самовдосконалення. Лідерство передбачає відкритість до нових ідей, заохочення творчого підходу, інноваційність, здатність діяти стратегічно, враховуючи віддалені наслідки управлінських рішень [27].

Концепт лідерства сформувався внаслідок тривалого історико-теоретичного розвитку науки й практики публічного управління. Перші спроби концептуалізації феномену лідерства в контексті публічного управління виникли в межах бюрократичної моделі М. Вебера, де роль керівника розглядалася через призму раціонально-легальної влади, формалізованої ієрархії та процедурного порядку. Лідер тут поставав радше як носій певної посадової компетенції в структурі державної бюрократії, ніж як самостійна, харизматична постать. Згодом на зміну вузько бюрократичному розумінню приходить новий етап осмислення лідерства, що позначається інтенсивним розвитком ціннісних, філософсько-орієнтованих підходів. Зокрема, Р. Грінліф запропонував концепцію ціннісного лідерства, в якій лідер розглядається насамперед як «слуга» суспільства, орієнтований на служіння спільноті й підпорядкування власних інтересів інтересам інших [73]. Лідерство, за Грінліфом – це практична філософія тих, хто спочатку обирає «служіння», а вже потім – «лідерство» як одну з форм реалізації цього служіння. Лідер-слуга необов'язково обіймає формальну керівну посаду, однак має діяти на основі співпраці, довіри, взаємоповаги, етичного ставлення до влади, недопущення зловживань тощо [73]. Згодом ця ідея була розвинена

у концепції «лідерства-служіння» американського дослідника Дж. Коллінза. Він розмежовує поняття «класичні лідери» та «лідери-слуги», наголошуючи, що керівники найуспішніших організацій – так звані лідери п'ятого рівня – поєднують у собі скромність і внутрішню силу, сором'язливість і рішучість, особисту непримітність і надзвичайно сильну орієнтацію на результат [52].

Вагомий внесок у розвиток уявлень про лідерство здійснили представники поведінкового підходу – К. Левін, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Р. Блейк, Дж. Мутон. На відміну від теорій рис, які фокусувалися переважно на особистісних характеристиках лідера, поведінкові дослідження зосередилися на тому, як саме лідер поводить себе в різних ситуаціях, які стилі керівництва застосовує, яким чином розподіляє увагу між завданням і людьми [57]. У результаті до ключових параметрів лідерства було додано такі виміри, як орієнтація на результативність діяльності, турбота про підлеглих, характер міжособистісних стосунків у колективі, здатність до групової взаємодії.

У працях Г. Дуайта Ласвелла, Р. Такера, Ф. Фідлера та інших дослідників інститут лідерства аналізується з позицій політичної науки та соціальної психології, зокрема в контексті розподілу влади, механізмів впливу та формування легітимності. У роботах М. Вебера, Г. Лебона, Г. Тарда лідерство розглядається насамперед як соціально-філософський феномен, пов'язаний із масовою поведінкою, колективною свідомістю та динамікою влади в суспільстві [52].

У процесі вивчення проблематики лідерства було запропоновано велику кількість дефініцій цього явища. Багато авторів прагнули виявити саме той специфічний внесок, який здійснює лідер у функціонування групи або організації. Наприклад, Д. Катц і Р. Кан визначають лідерство як «елемент впливу, що виходить за межі механічного виконання повсякденних завдань», акцентуючи увагу на інноваційній, змінювальній ролі лідера. На думку Дж. Террі, лідерство – це процес впливу на групу людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети, об'єднує навколо певного бачення. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик трактують лідерство як специфічну форму

міжособистісної взаємодії, що проявляється в конкретній ситуації через комунікаційні процеси й спрямована на досягнення визначених цілей. Е. Ф. Едігер підкреслює такі виміри лідерства, як вплив, авторитет, влада та контроль над іншими. М. Херманн і Ю. Дженінгс пропонують розглядати лідерство як сукупність соціально-психологічних якостей лідера, які дозволяють йому ефективно взаємодіяти з іншими. У свою чергу, Д. Рісмен і Е. Фромм окреслюють лідерство як «функцію певної ситуації», наголошуючи на контекстуальній обумовленості лідерської ролі [14].

Наприкінці XX – на початку XXI ст. сформувалися нові концептуальні підходи до аналізу лідерства. Серед них особливе місце посідає теорія «емоційного інтелекту» Д. Гоулмана, в якій виокремлено п'ять ключових компонентів емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички). Дослідник переконливо доводить, що для сучасного лідера недостатньо лише володіти формальними управлінськими повноваженнями чи фаховими знаннями, – він має постійно розвивати емоційний інтелект, оскільки саме він значною мірою визначає ефективність взаємодії з людьми, здатність мотивувати та надихати, приймати виважені рішення в складних ситуаціях [5, с. 85] .

З урахуванням нинішньої суспільно-політичної ситуації в Україні роль лідерів у системі публічного управління безперервно зростає, адже від якості та ефективності їхніх управлінських дій залежить функціонування різних соціальних структур і суспільства загалом. Поступова трансформація концепції лідерства відбувалася паралельно з еволюцією уявлень про керівників як організаторів виробничих та управлінських процесів, зокрема в межах теорії наукового менеджменту Ф. Тейлора [49].

У подальших дослідженнях, зокрема в роботах Д. Келліса та Б. Ран, підкреслюється, що з часом лідерство дедалі міцніше пов'язується з ефективністю функціонування організацій, однак часто залишається на рівні досить абстрактного підходу до розуміння, інтерпретації та практичного застосування лідерських навичок у публічному управлінні. Це суттєво

обмежує можливості організацій, які займаються управлінням суспільними ресурсами, наданням публічних послуг, забезпеченням дотримання законів та регулюванням різних сфер суспільного життя (урядові та муніципальні органи, громадські об'єднання, міжнародні організації, інститути соціального забезпечення тощо) [78, с. 132].

Оскільки підхід до лідерства, запропонований данськими науковцями К. Якобсен і Л. Андерсен, охоплює порівняно вузький спектр практичного використання – насамперед в організаціях, які фокусуються на ефективності внутрішніх процесів – у контексті публічного управління він виокремлюється через низку ключових положень [77]. Серед них: 1) *визнання лідерства як системоутворювального елементу державного управління*, орієнтація на формування та реалізацію стратегій, адаптованих до суспільних потреб, підвищення етичних стандартів діяльності посадових осіб, залучення громадян до процесу прийняття рішень та стратегічний розвиток лідерських навичок серед службовців (лідери несуть відповідальність за формування та реалізацію стратегічних рішень, спрямованих на досягнення суспільно значущих результатів, визначення перспектив розвитку та окреслення шляхів їх практичного втілення така діяльність передбачає не лише стратегічне планування, а й створення цілісного бачення майбутнього стану системи публічного управління та суспільства загалом); 2) *адаптивність та стратегічна спрямованість лідерських принципів і навичок* (посадові особи, які виконують лідерські функції у сфері публічного управління, повинні бути здатними адекватно й оперативно реагувати на змінні зовнішні умови, динаміку суспільно-політичних трансформацій та прояви кризових ситуацій. Їхня діяльність має бути орієнтована на формування довготривалого бачення розвитку, яке враховує потреби держави й громадян, а також передбачає узгодження тактичних дій з довгостроковими пріоритетами та стратегічними орієнтирами); 3) *етика та відповідальність лідерів* (феномен лідерства в державному секторі повинен базуватися на суворому дотриманні етичних норм, принципів доброчесності та публічної відповідальності. До ключових

складових етичної поведінки відносять забезпечення довіри суспільства до діяльності органів влади, прозорість управлінських рішень, гарантування прав і свобод людини, а також недопущення корупційних дій чи конфлікту інтересів. Лідери мають діяти з позиції суспільного блага, демонструвати відкритість та відповідальність у кожному рішенні, яке впливає на громадян.); 4) *залучення громадян*, високоефективні лідери в публічному секторі орієнтують свою діяльність на включення громадян у процеси формування політики, визнаючи значення їхніх потреб, позицій та очікувань (такий підхід може реалізовуватися через механізми публічних консультацій, відкритих слухань, інструменти участі громадськості у прийнятті рішень, застосування практик партисипації та цифрових платформ електронної демократії, що забезпечують ширше залучення населення); 5) *розвиток лідерських якостей* (концепція лідерства наголошує на постійній потребі в підвищенні рівня професійних та особистісних компетентностей посадових осіб, які працюють у державному секторі (це включає як інституційну (формальну) освіту, так і неформальні освітні формати: участь у тренінгах, програмних курсах, професійних семінарах, залучення до програм наставництва, коучингових сесій та інших інструментів професійного розвитку) [77].

Таким чином, лідерство у сфері публічного управління потребує розвитку інтегрованого комплексу компетентностей і характеристик, які дозволяють досягати суспільно важливих цілей, формувати ефективне, стійке та орієнтоване на громадський інтерес управлінське середовище. Зазначені вище елементи лідерства не формуються миттєво, оскільки їх становлення залежить від широкого спектра чинників – соціокультурних, політичних, організаційних та освітніх. Оптимальною є ситуація, коли носіями цих характеристик виступають не лише особи, що займають управлінські посади в органах державної влади, місцевого самоврядування чи громадських організаціях, але й ті, хто володіє необхідним набором навичок у сферах комунікації, прийняття рішень, системної взаємодії та розуміння інтересів різних груп населення. До таких суб'єктів належать політичні діячі, державні

службовці, представники громадських рухів, локальні лідери, керівники галузевих установ [52]. Саме від рівня їхньої професійності та компетентності залежить ефективність реалізації державної політики, управління суспільними ресурсами, дотримання громадських інтересів і здатність розв'язувати складні суспільні проблеми.

У цьому контексті група австралійських дослідників (Г. Шварц, Н. Ева та А.Ньюман) [89] визначили, що до кола ключових навичок і якостей лідерів, розвиток яких є першочерговим завданням, можна віднести:

- *візія та стратегічне мислення* – це уявлення про бажаний, ідеальний майбутній стан системи, до якого слід прагнути (стратегічне мислення передбачає здатність планувати довгостроковий розвиток, формувати чіткі цілі та стратегії їх досягнення відповідно до цієї візії. За таких умов лідери здатні усвідомлювати, які ресурси й інструменти необхідні для досягнення визначених цілей, бачити можливі шляхи подолання викликів і перешкод, ухвалювати рішення, що враховують реальні потреби суспільства й орієнтовані на майбутнє);

- *комунікаційні навички*, лідери мають володіти високим рівнем комунікативної компетентності, що включає здатність чітко, доступно й переконливо доносити інформацію до співробітників, громадян та інших зацікавлених сторін, а також уміння слухати, вести діалог, враховувати аргументи різних сторін, ефективна комунікація є основою довіри й співпраці між владою та громадськістю;

- *здатність до співпраці*, важливою є здатність лідерів координувати дії різних органів та структур, об'єднувати ресурси та зусилля для досягнення спільних цілей (це передбачає створення партнерських мереж, налагодження горизонтальних зв'язків між державними, муніципальними, громадськими та приватними суб'єктами);

- *етичність та авторитет*, лідери мають дотримуватися високих етичних стандартів та принципів відповідальності у своїй діяльності, їхні дії повинні бути чітко зорієнтовані на громадський інтерес, недопущення

конфлікту інтересів і корупційних практик (саме дотримання етичних норм і послідовність у рішеннях формують реальний авторитет лідера, зміцнюють довіру до нього з боку суспільства);

- *здатність до прийняття рішень*, лідери мають бути спроможними приймати рішення в умовах невизначеності, дефіциту ресурсів та високих ризиків, це означає вміння аналізувати ситуацію, оцінювати альтернативи, прогнозувати наслідки, здійснювати обґрунтований вибір, спрямований на досягнення стратегічних цілей і забезпечення суспільного блага;

- *навички розв'язання конфліктів*, сфері публічного управління часто виникають конфлікти між різними групами – громадянами, бізнесом, органами влади, професійними спільнотами, вони можуть бути зумовлені різними баченнями використання публічних ресурсів, регулювання ринку, розподілу повноважень і відповідальності (конфлікти нерідко постають на ґрунті конкуренції за обмежені ресурси – фінансові, земельні, інфраструктурні. Лідери мають бути здатними конструктивно вирішувати такі ситуації, мінімізувати напруження, забезпечувати діалог і компроміс, підтримувати атмосферу взаємної поваги та співпраці);

- *стійкість та рішучість*, лідери повинні демонструвати психологічну стійкість, здатність витримувати тиск, критику, складні обставини та водночас не відмовлятися від прийнятих, виважених рішень (рішучість сприяє реалізації візії та стратегії, допомагає лідеру рухатися вперед, не зупиняючись перед труднощами, завершувати розпочаті реформи й ініціативи) [89].

Саме завдяки комплексу окреслених ключових навичок та якостей лідери можуть ефективно виконувати свою базову функцію – брати участь у прийнятті управлінських рішень, розробці й реалізації політики, впровадженні програм і проєктів, що безпосередньо впливають на життя громадян і розвиток суспільства в цілому. Тому логічно вважати, що наведений набір компетентностей має стати основою профілю лідера в системі публічного управління.

Слід наголосити, що система публічного управління в Україні увійшла

в етап високої турбулентності, що спершу була зумовлено масштабними реформами (адміністративною, децентралізаційною, реформою вищої освіти та іншими), активними процесами цифрової трансформації, геополітичними викликами, а зараз – війною. Сукупність цих чинників формує складне, мінливе й часто непередбачуване управлінське середовище, в якому органи влади змушені діяти, стикаючись із численними труднощами, нерідко в умовах дефіциту часу та ресурсів [78]. У такій ситуації концепція лідерства в публічному управлінні здатна забезпечити належний рівень ефективності лише тоді, коли вона чітко окреслює підходи, принципи та механізми, за допомогою яких лідери будуть розвиватися та виконувати свої функції.

Формування відповідних умов стає можливим за наявності цілісного, системного розуміння специфіки лідерства у сфері публічного управління, яке включає такі ключові орієнтири: 1) орієнтація на зміст громадських запитів та інтересів, що тлумачаться як сукупність потреб, очікувань і вимог громадян та окремих соціальних груп щодо діяльності державних інституцій, органів влади, неурядових організацій та інших суб'єктів публічного сектору; 2) пріоритет відкритості та прозорості діяльності лідерів, який виявляється у забезпеченні такого рівня доступності інформації про ухвалені рішення, їх передумови та наслідки, що дозволяє громадськості здійснювати об'єктивну оцінку обґрунтованості управлінських дій і рішень [89]; 3) акцент на співпраці та комунікації, який означає орієнтацію на зміцнення конструктивного діалогу між органами влади, громадськими структурами, неурядовими організаціями та громадянами, ефективне лідерство передбачає побудову відкритих комунікаційних каналів, розвиток партнерства та узгодження інтересів задля досягнення спільних результатів [78]; 4) системне мислення і стратегічна спрямованість, що розглядаються як здатність лідера усвідомлювати складну структуру системи публічного управління, бачити взаємозв'язки між її елементами та прогнозувати наслідки ухвалених рішень для різних секторів суспільного життя [14]; 5) орієнтація на безперервний розвиток і навчання, яку можна трактувати як прагнення лідерів підвищувати свою професійну

компетентність, розширювати управлінські навички, опановувати нові технологічні, методологічні та організаційні інструменти з метою посилення ефективності діяльності своїх команд і структур [78]; 6) зосередженість на подоланні зон турбулентності у публічному управлінні, що передбачає спроможність діяти результативно в умовах підвищеної невизначеності, багатовекторних ризиків та непередбачуваних викликів [89].

З огляду на викладене, можна стверджувати, що концепція лідерства поступово розширюється та набуває нових змістових характеристик у відповідь на загострення «зон турбулентності» в системі публічного управління, коли традиційні моделі управління виявляються недостатніми, а ефективні рішення потребують застосування інноваційних інструментів, підходів і стилів керівництва. У сучасних реаліях концептуальна модель лідерства, здатна забезпечити ефективність публічного управління, може бути подана у такому вигляді: а) лідери повинні діяти в інтересах суспільства, сприяти забезпеченню добробуту громадян, гарантувати якість публічних послуг і підтримувати реалізацію основоположних прав і свобод людини; б) лідери мають забезпечувати прозорість та відкритість своєї діяльності, надаючи громадськості інформацію про ухвалені рішення, їх логіку та наслідки, створюючи інструменти для громадського контролю та зворотного зв'язку на різних рівнях управління; в) лідери повинні демонструвати спроможність до широкої співпраці – як з державними та муніципальними структурами, так і з громадянським суспільством, забезпечуючи формування партнерських відносин, оснований на взаємній довірі, порозумінні та відповідальності за результат; г) лідери мають бути готовими реагувати на сучасні виклики і трансформації в управлінській практиці, включно з кризовим менеджментом, забезпеченням громадської та національної безпеки, реагуванням на надзвичайні події та здійсненням необхідних управлінських змін; д) лідери повинні виявляти здатність до оперативної адаптації, що охоплює своєчасне оновлення стратегій, удосконалення управлінських процесів, застосування інноваційних підходів і практик, а також готовність

змінювати управлінські моделі відповідно до актуальних умов [85].

Добре продумана, структурно цілісна та водночас достатньо гнучка концепція лідерства у сфері публічного управління здатна забезпечити результативне функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування й інститутів громадянського суспільства в умовах сучасних викликів. Лідери, які працюють у державному секторі, спираючись на таку концептуальну модель, розробляють гнучкі управлінські стратегії, ухвалюють ефективні та зважені рішення, координують виконання програм та завдань, зорієнтованих на задоволення суспільних потреб та забезпечення громадського інтересу.

Концепція лідерства у сфері публічного управління визначається тим, наскільки ефективно лідери здатні представляти та реалізовувати інтереси суспільства на основі комплексу дій, спрямованих на підвищення рівня добробуту громадян і забезпечення належної якості публічних послуг. До таких дій належать формування та впровадження політик, управління ресурсами, створення рівного доступу до публічних благ, розвиток соціальної та економічної інфраструктури. Це може здійснюватися як у межах державних структур, так і за участю неурядових організацій. Наприклад, лідери можуть ініціювати програми для безробітних, реалізовувати освітні та медичні проєкти, впроваджувати політики соціальної підтримки тощо.

Ефективні лідери мають забезпечувати прозорість та відкритість своєї діяльності, що вимагає реального доступу громадськості до інформації про ухвалені рішення, їх мотиви та наслідки. До інструментів забезпечення відкритості належать публічні консультації, відкриті засідання, публікація звітів, презентація результатів діяльності, проведення громадських слухань, опитувань та електронних консультацій.

Також важливою складовою діяльності лідера є здатність поєднувати різні групи інтересів і забезпечувати досягнення взаємоприйнятних рішень. Це передбачає активну співпрацю з громадськими та професійними об'єднаннями, бізнес-структурами, місцевими громадами, особливо під час

реалізації соціальних, інфраструктурних чи освітніх ініціатив. Під час кризових ситуацій лідери повинні вміти забезпечити координацію між різними стейкхолдерами, здійснювати ефективну комунікацію та швидке реагування, що значно впливає на якість управління і довіру громадян.

Лідери у сфері публічного управління повинні постійно підвищувати рівень власної професійної та особистісної компетентності, враховуючи динаміку політичних, економічних і технологічних процесів. Безперервне навчання дає змогу ухвалювати обґрунтовані та стратегічно виважені рішення, відповідати на нові виклики та підвищувати якість управлінської діяльності.

Лідери публічного сектору мають бути спроможними ефективно діяти в умовах «турбулентності» – підвищеної складності, багатовекторності ризиків і невизначеності. Вони повинні володіти навичками кризового управління, приймати інноваційні рішення, забезпечувати функціонування інституцій у періоди нестабільності та підтримувати населення й організації в умовах стресу.

1.2. Методи аналізу розвитку лідерства в публічному управлінні.

У сучасних умовах глобального розвитку лідерство посідає визначальне місце в забезпеченні результативності публічного управління та стійкості державних інституцій. Дослідження й ґрунтовний аналіз лідерства в системі публічного управління виступають невід’ємною складовою формування та впровадження стратегій, орієнтованих на підвищення ефективності державного регулювання. У процесі вивчення феномену лідерства у публічному секторі особливої ваги набуває обґрунтований добір методологічних підходів та аналітичних інструментів. Визначення єдиної або переважної методологічної рамки є складним завданням, оскільки методи аналізу лідерства стикаються з низкою викликів, що ускладнюють їх практичне застосування та подальший розвиток. Зокрема, існування значної кількості теорій і концепцій лідерства створює методологічний плюралізм, який, з одного боку, збагачує науковий дискурс, а з іншого – ускладнює вибір оптимальної дослідницької стратегії. Кожен із теоретичних підходів до

розвитку лідерства має власні переваги та обмеження, а їх адаптація до умов державного управління потребує ретельного критичного аналізу. До того ж, лідерство в системі публічного управління значною мірою детермінується специфічними чинниками, пов'язаними з політико-адміністративним середовищем, рівнем інституційного розвитку, культурними особливостями, практиками врядування тощо. Це ускладнює пряме перенесення універсалістських моделей аналізу та вимагає врахування контекстуальних (локальних) особливостей.

Аналіз лідерства у публічному секторі є складним, багатовимірним процесом, що потребує використання різних методів і дослідницьких стратегій для одержання валідних та надійних висновків. Добір методів зумовлюється характером дослідницьких запитань, наявними ресурсами, часовими та організаційними обмеженнями, а також теоретико-методологічними орієнтаціями дослідника. Одним із найпоширеніших інструментів вивчення лідерства в публічному секторі є *опитування*. Застосування опитувань дає змогу отримати первинні емпіричні дані про сприйняття, оцінку та досвід лідерства безпосередніми його учасниками – публічними лідерами, їх підлеглими, стейкхолдерами та іншими залученими акторами. За допомогою опитувань досліджуються такі параметри, як стилі й практики лідерства, рівень його ефективності, задоволеність послідовників, організаційна культура й клімат, а також взаємозв'язки між лідерством та іншими змінними (продуктивність, інноваційність, довіра, організаційна прихильність тощо) [7].

Опитування можуть мати різний рівень структурованості: бути структурованими, напівструктурованими або неструктурованими. Структуровані опитування ґрунтуються на використанні стандартизованих запитань і фіксованих варіантів відповідей, що істотно полегшує кодування й статистичний аналіз даних, а також дає можливість здійснювати порівняння між різними групами респондентів. Напівструктуровані опитування поєднують закриті питання з відкритими, надаючи респондентам можливість більш розгорнуто описувати свій досвід і погляди. Неструктуровані

опитування здебільшого базуються на відкритих запитаннях, що дозволяє глибше дослідити суб'єктивні смисли, інтерпретації та індивідуальні особливості сприйняття лідерства. Під час розроблення опитувальників для аналізу лідерства в публічному секторі важливо враховувати специфіку цільової аудиторії та контексту управлінського середовища. Формулювання запитань повинні бути чіткими, однозначними та релевантними для респондентів, а також відповідати теоретичним засадам дослідження. Не менш важливим є забезпечення репрезентативності вибірки та достатнього рівня повернення анкет для отримання достовірних результатів. Опитування можуть реалізовуватися в паперовому форматі, онлайн, по телефону тощо. Вибір каналу залежить від особливостей цільової групи, ресурсних можливостей і часових рамок. Онлайн-опитування поступово набувають дедалі більшого поширення завдяки зручності, оперативності та відносній економічності, водночас вони можуть мати певні обмеження щодо охоплення окремих категорій респондентів, особливо в контексті публічного сектору [97].

Характерним прикладом використання опитувань для аналізу лідерства в публічному управлінні є дослідження трансформаційного лідерства серед державних службовців у США, здійснене С. Фернандесом та його колегами [69]. У ході цієї роботи було застосовано структуровану анкету зі стандартизованими шкалами для оцінювання трансформаційного лідерства, задоволеності працівників роботою, рівня їхньої організаційної прихильності та продуктивності. Результати засвідчили позитивні кореляції між трансформаційним стилем лідерства та вказаними показниками, що підтвердило значущість такого типу лідерства для підвищення ефективності діяльності публічних організацій.

Іншим важливим методом аналізу лідерства в публічному секторі виступає *інтерв'ю*. На відміну від опитувань, у яких переважають стандартизовані запитання та варіанти відповідей, інтерв'ю надають змогу глибше проникнути в суб'єктивні уявлення, досвід і рефлексії респондентів щодо лідерства. Проведення інтерв'ю з метою дослідження лідерства вимагає

створення довірчої атмосфери, забезпечення анонімності та конфіденційності відповідей, а також належних умов (часу й місця) для ґрунтовної розмови. Дослідник має володіти навичками активного слухання, емпатії, побудови рапорту з респондентами й гнучкого коригування запитань з огляду на динаміку бесіди. Інтерв'ю можуть проводитися очно, по телефону або за допомогою відеозв'язку – залежно від географічних, часових та організаційних можливостей. Очні інтерв'ю дають змогу краще вловити невербальні компоненти комунікації (жести, міміку, інтонацію), тоді як телефонні й відеоінтерв'ю відзначаються вищою мобільністю та економічністю, але інколи обмежують можливості встановлення глибокого контакту [7].

Ілюстрацією застосування інтерв'ю в аналізі лідерства є дослідження автентичного лідерства серед державних службовців в Австралії, проведене М. Харарі, Д. Херст, Г. Парола та Б. Кармона [74]. Автори використали напівструктуровані інтерв'ю з керівниками вищої ланки у федеральних і регіональних органах влади. Розмова зосереджувалась на практиках автентичного лідерства, складнощах його реалізації та можливостях застосування у публічному секторі. З'ясувалося, що автентичне лідерство сприяє зростанню рівня довіри, прозорості та етичної поведінки в організаціях, а також допомагає лідерам ефективно долати складні та суперечливі ситуації [74].

Ще одним методом, який поступово посилює свої позиції у вивченні лідерства в публічному управлінні, є *фокус-групи*. Фокус-група – це різновид групового інтерв'ю, у якому декілька учасників обговорюють визначену тему за модерації дослідника. На відміну від індивідуальних інтерв'ю, фокус-групи дозволяють простежити колективні інтерпретації, групову динаміку, виявити зони консенсусу та розбіжностей у сприйнятті лідерства [80]. Зазвичай фокус-група складається з 6-12 осіб, які мають спільні характеристики або досвід, релевантні предмету дослідження. Це можуть бути управлінці, їх підлеглі, інші працівники публічних органів, представники громадськості, експерти

тощо. Модератор ставить запитання, стимулює дискусію, стежить за тим, щоб кожен учасник мав можливість висловити свою думку, і водночас контролює групову динаміку, запобігаючи монополізації дискусії окремими учасниками та утримуючи фокус розмови в межах дослідницької проблематики [92].

Фокус-групи дають змогу отримати багатовимірні дані, що включають спільні теми, наративи, метафори, приклади з практики. Крім того, вони дозволяють дослідникові побачити, як різні перспективи взаємодіють у групі, які смисли домінують, які – маргіналізуються. Водночас цей метод має обмеження – можливий вплив групових норм, конформізм, соціальна бажаність відповідей, а також значна складність подальшого аналізу та інтерпретації великого обсягу якісних даних [80]. Як приклад застосування фокус-груп в аналізі лідерства можна навести дослідження лідерських компетентностей серед державних службовців у Великій Британії, проведене Р. Боліден, С. Тейлором та їхніми колегами [60]. Серія фокус-груп з управлінцями різних рівнів у різних департаментах дала змогу ідентифікувати ключові компетенції, потрібні для ефективного публічного управління, а також виявити труднощі й передумови їх формування в контексті реформ та суспільних очікувань. Отримані результати стали підґрунтям для розроблення моделі лідерських компетенцій та стратегії їх розвитку у британському публічному секторі.

Окрім опитувань, інтерв'ю та фокус-груп, вагоме значення для аналізу лідерства в публічному секторі має метод *спостереження*. Спостереження передбачає безпосереднє фіксування дослідником поведінки, взаємодій і контексту діяльності лідерів у природних, реальних умовах. Цей метод дає змогу вийти за межі декларацій та самоописів, зафіксувати фактичні практики та процеси, характер лідерської взаємодії в організаціях [65, с. 629]. Спостереження може бути структурованим (коли заздалегідь визначено критерії та протоколи фіксації) або неструктурованим (гнучким, відкритим до виявлення нових, несподіваних патернів). Воно може здійснюватись у форматі включеного спостереження (коли дослідник частково інтегрується в

діяльність групи) або невиключеного (з позиції зовнішнього спостерігача).

Застосування методу спостереження потребує особливої уваги до етичних та методологічних аспектів. Необхідно отримати інформовану згоду учасників, забезпечити конфіденційність, мінімізувати вплив присутності дослідника на поведінку людей. Дослідник повинен володіти розвиненими навичками концентрації, фіксації деталей та аналітичного осмислення побаченого. Спостереження є особливо корисним для дослідження комунікаційних стратегій лідерів, їх взаємодії з підлеглими та стейкхолдерами, способів ухвалення рішень і розв'язання конфліктів, використання різних стилів лідерства залежно від ситуації, а також невербальних аспектів поведінки (мова тіла, просторові патерни, інтонації тощо) [66, с. 175]. Прикладом успішного застосування спостереження є етнографічне дослідження лідерських практик у місцевих органах влади Норвегії, проведене Аскімом та його колегами [57, с. 32]. Тривале перебування дослідників у муніципалітетах дало змогу виявити характерні патерни поведінки лідерів, їх орієнтацію на співпрацю та залучення, стратегії управління конфліктами й емоціями, а також способи адаптації до змінних умов та очікувань.

Ще одним важливим інструментом вивчення лідерства в публічному секторі є *аналіз соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA)*. Цей підхід базується на використанні теорії графів та методів матричного аналізу для дослідження структурних характеристик зв'язків між акторами – індивідами, групами чи організаціями [71, с. 93]. Аналіз соціальних мереж дозволяє візуалізувати й кількісно оцінювати мережеві структури, через які поширюються інформація, ресурси, вплив і влада. У контексті лідерства це відкриває можливості для виявлення неформальних лідерів, брокерів, «воротарів» (gatekeepers) та інших ключових акторів, які виконують важливі ролі у функціонуванні публічних організацій.

Застосування аналізу соціальних мереж у дослідженні лідерства в публічному секторі дає змогу виявити конфігурації зв'язків, що сприяють або

перешкоджають ефективному управлінню, а також оцінити щільність, централізацію, кластеризацію мереж, які впливають на їх стійкість та адаптивність. Для проведення такого аналізу дані можуть збиратися через опитування, інтерв'ю, спостереження, аналіз документів, цифрових слідів (електронна пошта, соціальні мережі тощо). Зібрану інформацію переводять у формати матриць або списків зв'язків, які далі обробляють за допомогою спеціалізованих програм (UCINET, Gephi, R тощо) [87, с. 81]. Прикладом практичного використання SNA є дослідження міжорганізаційних мереж співпраці в галузі охорони здоров'я США, проведене Прованом та його колегами [86, с. 237]. Аналіз показав, що мережі з більш децентралізованою структурою та високою щільністю зв'язків, де лідерські функції розподілені між кількома акторами, виявляються більш ефективними та стійкими, ніж централізовані моделі з одним домінантним лідером.

Важливим методом дослідження лідерства в публічному секторі є також *аналіз документів*. Під цим методом розуміють систематичний перегляд і інтерпретацію текстових джерел – законів, стратегій, політик, протоколів засідань, звітів, навчальних матеріалів, публікацій у ЗМІ тощо – з метою виявлення змістових патернів, концептуальних акцентів та смислів, релевантних дослідницьким запитанням [61, с. 30]. Аналіз документів дає можливість охопити як формальні, так і неформальні аспекти лідерства: нормативне регулювання, офіційні моделі лідерських компетентностей, ціннісні орієнтири, дискурсивні практики та інституційну культуру.

Під час здійснення аналізу документів дослідник повинен враховувати репрезентативність і доцільність обраної сукупності джерел, контекст їх створення, авторство, цільову аудиторію, комунікативні наміри. Важливо застосовувати послідовні, методологічно обґрунтовані процедури кодування та інтерпретації, зокрема методи контент-аналізу, дискурс-аналізу, наративного аналізу тощо. Яскравим прикладом використання аналізу документів у вивченні публічного лідерства є дослідження еволюції лідерських моделей у державній службі Канади, проведене Д. Гандьє та Р.

Гантером [70]. На основі аналізу законодавчих актів, офіційних політик, звітів і навчальних матеріалів було простежено перехід від бюрократичних до постбюрократичних моделей управління, посилення уваги до етичності та інклюзивності лідерства, а також вплив адміністративних реформ і суспільних очікувань на трансформацію вимог до лідерських компетентностей. Отримані результати стали підставою для вироблення рекомендацій щодо оновлення лідерських моделей у канадській державній службі.

Методологія аналізу лідерства у публічному управлінні розглядається як інструмент, що дає змогу діагностувати сучасний стан управлінських практик і окреслити напрями підвищення стандартів публічного врядування. Її застосування має бути зорієнтоване на формування відповідального, етичного та результативного лідерства, здатного ініціювати й очолювати трансформаційні процеси в публічних організаціях. Розвиток лідерства в публічному управлінні передбачає цілеспрямовані та систематичні дії з ідентифікації, підготовки й підтримки лідерів на різних рівнях організаційної ієрархії, а також створення сприятливого середовища для реалізації їхнього потенціалу. Це зумовлює потребу в комплексних, науково обґрунтованих методологічних підходах, які враховують специфіку публічного контексту та спираються на сучасні дослідження й кращі міжнародні практики.

Одним із ключових методологічних підходів до розвитку лідерства в публічному управлінні є *компетентнісний підхід*. Він зосереджується на визначенні, формуванні та розвитку набору компетенцій, необхідних для успішного виконання лідерських ролей у публічному секторі. Компетенції при цьому розуміються як динамічне поєднання знань, умінь, навичок, мотиваційних установок, цінностей та особистісних рис, що дають змогу лідерам досягати бажаних управлінських результатів [72, с. 88]. Процес розвитку лідерських компетентностей зазвичай включає кілька етапів: по-перше, ідентифікацію та операціоналізацію ключових компетенцій, релевантних для конкретного рівня та сфери управління (наприклад, стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікаційні та інноваційні

здібності); по-друге, оцінювання поточного рівня їх сформованості за допомогою різних методів (самооцінка, оцінка 360°, асесмент-центри, психометричні тести тощо); по-третє, розроблення індивідуальних планів розвитку з урахуванням результатів оцінювання й особистих цілей лідера; по-четверте, реалізацію комплексу навчальних і практичних заходів (тренінги, семінари, коучинг, менторство, ротація, участь у проєктах, навчання на досвіді – action learning тощо); по-п'яте, моніторинг прогресу та оцінку впливу розвитку компетенцій на індивідуальну й організаційну ефективність [59, с. 749].

Компетентнісний підхід дає змогу узгодити лідерські компетенції зі стратегічними цілями організації, формує спільну «мову» опису очікувань від лідерів, підтримує цілісну систему відбору, оцінки й розвитку кадрового потенціалу. Водночас реалізація такого підходу потребує значних ресурсів для розроблення моделей компетенцій, підготовки фахівців з управління персоналом, створення навчальних програм та інституційних механізмів їх підтримки.

Іншим концептуально важливим підходом до розвитку лідерства в публічному управлінні є *ціннісно-орієнтований підхід*. Він наголошує на значенні формування й внутрішнього прийняття лідерами базових цінностей публічної служби – доброчесності, відповідальності, професіоналізму, інноваційності, орієнтації на потреби громадян тощо [79, с. 714]. Цінності в цьому контексті розглядаються як фундаментальні принципи, що спрямовують поведінку та впливають на процес ухвалення рішень, а також формують організаційну культуру й суспільне сприйняття публічних інституцій. Процес розвитку лідерства на основі цінностей включає визначення й артикуляцію ключових цінностей організації, комунікацію цих цінностей через місію, візію, кодекси етики, практики визнання й заохочення, інтеграцію ціннісних орієнтирів у процедури відбору, оцінювання та винагородження, а також створення можливостей для осмислення етичних дилем, з якими стикаються лідери в повсякденній діяльності [99, с. 512].

Ціннісно-орієнтований підхід сприяє зміцненню етичних основ публічного управління, підвищує рівень довіри громадян до органів влади й забезпечує узгодженість лідерської поведінки на різних ієрархічних рівнях. При цьому необхідними є постійні зусилля з підтримки актуальності ціннісних орієнтирів, роботи з ціннісними конфліктами та етичними дилемами, які неминуче виникають у складних управлінських ситуаціях.

Перспективним є також *мережевий підхід* до розвитку лідерства в публічному управлінні. Він виходить із розуміння лідерства як процесу соціального впливу, що здійснюється в мережах формальних та неформальних зв'язків між лідерами, їх послідовниками та іншими стейкхолдерами [91, с. 269]. Мережеве лідерство передбачає вміння ефективно діяти в складних системах взаємозалежностей, управляти потоками інформації, ресурсів і влади як у межах організації, так і на міжорганізаційному рівні. Розвиток мережевого лідерства може охоплювати картування та аналіз мережевих структур, розвиток навичок переговорів, фасилітації співпраці, управління конфліктами, створення платформ для обміну знаннями, формування партнерств і коаліцій, а також трансформацію організаційної культури у напрямі більшої відкритості, горизонтальності та децентралізації [81, с. 234]. Такий підхід дозволяє публічним організаціям більш ефективно реагувати на комплексні суспільні виклики, що вимагають міжсекторної взаємодії та координації.

Окремий напрям формує *трансформаційний підхід* до розвитку лідерства, зосереджений на підготовці лідерів, здатних ініціювати та реалізовувати масштабні зміни й реформи в публічному секторі [94, с. 322]. Трансформаційне лідерство пов'язане зі створенням надихаючого бачення майбутнього, мотивацією та розвитком послідовників, готовністю кидати виклик статус-кво та формувати коаліції підтримки змін. Розвиток трансформаційного лідерства включає формування компетенцій управління змінами, стратегічного мислення, емоційного інтелекту, здатності працювати з опором та невизначеністю, а також створення можливостей для реалізації конкретних змінних проєктів, рефлексії над їх результатами, обміну досвідом

[68,с. 171]. Такий підхід особливо важливий в умовах швидкоплинних соціально-економічних і технологічних трансформацій, але вимагає значних інституційних і ресурсних інвестицій та подолання бюрократичної інерції.

Отже, методологічні підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні охоплюють компетентнісний, ціннісно-орієнтований, мережевий та трансформаційний підходи. Кожен з них робить специфічний внесок у формування лідерського потенціалу публічних організацій, сприяючи розвитку ключових компетенцій, ціннісних орієнтацій, мережевих спроможностей та здатності до проведення змін. Ефективний розвиток лідерства вимагає комплексного, системного поєднання цих підходів з урахуванням особливостей та потреб конкретної організації. Це передбачає тісну взаємодію різних функцій управління персоналом (добір, оцінювання, навчання, розвиток, управління результативністю), а також партнерство з освітніми установами, консалтинговими організаціями, професійними асоціаціями тощо. Важливою умовою є підтримка з боку вищого політичного й адміністративного керівництва, яке повинно демонструвати відданість принципам належного врядування, виділяти ресурси та створювати передумови для реалізації програм розвитку лідерства.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що аналіз лідерства в публічному секторі потребує застосування широкого спектра методів дослідження, які дозволяють відобразити багатогранність і складність цього феномену. Опитування, інтерв'ю та фокус-групи надають можливість дослідити суб'єктивні перспективи, досвід і оцінки лідерства з боку різних учасників та стейкхолдерів. Спостереження дає змогу зафіксувати реальні практики й процеси лідерства в натуральних умовах, виявити невербальні й контекстуальні аспекти поведінки. Аналіз соціальних мереж відкриває доступ до вивчення неформальних, емерджентних вимірів лідерства, таких як структура впливу та розподіл влади. Аналіз документів дозволяє простежити формальні й інституційні рамки лідерства, еволюцію моделей та дискурсів у часі. Кожен із методів має свої сильні сторони та обмеження, тому їх добір і

комбінація повинні відповідати дослідницьким цілям, контексту та ресурсам дослідження. Водночас необхідно дотримуватися етичних стандартів, особливо враховуючи, що результати таких досліджень можуть мати відчутні наслідки для учасників та суспільства загалом.

Таким чином, ефективне вивчення лідерства в публічному секторі потребує інтеграції та тріангуляції різних методів і джерел даних, що дозволяє сформувати більш повну, надійну й аргументовану картину цього динамічного явища. Розвиток лідерства в публічному управлінні є не лише технічною, а й ціннісною та культурною проблемою. Він передбачає формування такого організаційного й суспільного середовища, яке підтримує лідерство, орієнтоване на публічні цінності, права людини та суспільний інтерес. Розвиток лідерського потенціалу має бути тісно пов'язаний із підвищенням інституційної спроможності публічних організацій, створенням умов для високої результативності, адаптивності й інноваційності у відповідь на виклики сучасного публічного управління. Лише за таких умов інвестиції в розвиток лідерства можуть забезпечити відчутні та довготривалі позитивні результати для системи публічного управління й суспільства в цілому.

1.3. Аналіз джерельної бази дослідження.

Аналіз списку використаних джерел до магістерської роботи засвідчує його комплексний, міждисциплінарний і водночас чітко сфокусований характер. Джерельна база поєднує: 1) фундаментальні й прикладні праці з теорії лідерства і публічного управління; 2) нормативно-правові акти України та Ради Європи; 3) аналітичні й програмні документи міжнародних організацій; 4) емпіричні дослідження публічного сектору; 5) матеріали освітніх і тренінгових програм, спрямованих на розвиток лідерських компетентностей посадових осіб. Така структура дозволяє не лише описати феномен лідерства в органах місцевого самоврядування, а й розкрити його крізь призму інституційних, ціннісних, організаційних та поведінкових вимірів.

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження формують

фундаментальні та сучасні концепції лідерства і публічного управління. Праці Р. Грінліф [73], Д. Квін і А. Такор [87], П. Норхаус [82], Г. Юкл [100], Р. Хайфетс та М. Лінські [75], а також класичні підходи до менеджменту й організаційного розвитку (Дж. Брайсон [62], П. Сенге [43], Ф. Тейло [49],) дозволяють розкрити широкий спектр моделей лідерства: трансформаційного, сервант-лідерства, адаптивного, партисипативного, етичного, ціннісноорієнтованого. Ці джерела окреслюють методологічну рамку, в межах якої можна інтерпретувати поведінку посадових осіб місцевого самоврядування не тільки як формальне управління ресурсами, а як процес конструювання спільного бачення, мобілізації громади та підтримки публічних цінностей. Значущою є також лінія досліджень, зосереджена на цінностях, етичній культурі та організаційній ідентичності (Дейвіс М. [64], Дж. Герман та співавтори [71], К. Кернагхан [79], Х. Аскеланд [57] та ін.), що дозволяє пов'язати лідерство з формуванням етичного середовища в органах місцевого самоврядування.

Наступна група джерел магістерської роботи присвячена безпосередньо публічному лідерству, його впливу на ефективність організацій та якість публічних послуг. Праці С. Фернандез та Х. Рейне [68], С. Фернандез, У. Чо і Дж. Перрі [69], Х. Геза-Тейлор [72], Т. Трот'єр, М. Ван Варт та Х. Ванг [94], Д. Оразі, А. Турріні, Дж. Валотті [85], С. Сілва і М. МакГір [91], Дж. Шварц та співавт. [89], Д. Вельдсман [98], М. Харарі [74] та ін. досліджують взаємозв'язок між стилями лідерства, організаційними змінами, мотивацією до публічної служби, результативністю та довірою громадян. Вони демонструють, що лідерство в публічному секторі має колективний, мережевий і «інтегративний» характер, передбачає координацію широкого кола акторів і побудову міжорганізаційних мереж. Для дослідження українського місцевого самоврядування це відкриває можливість аналізувати лідерство не лише на рівні окремої посадової особи, а й як здатність команди керівництва громади вибудовувати горизонтальні партнерства, міжмуніципальну кооперацію та взаємодію з громадянським суспільством.

Також не менш важливими є група джерел, безпосередньо пов'язаних із лідерством у публічному управлінні та, частково, в органах місцевого самоврядування в українському контексті. Праці: А. Андрейченка і В. Ключана [1], М. Іоффе [11], Н. Ковальської [13], Л. Колесник [14], А. Ліпенцева і О. Романюка [21], С. Марової [24], О. Нестулі та С. Нестулі [26], О. Романюка [40], В. Садовської-Мариніної [41] Р. Сторожева [45], В. Хлановського [52] та ін. відображають еволюцію уявлень про лідерство як необхідну складову сучасної публічної служби. В цих роботах аналізуються лідерські компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, окреслюються виклики реформування місцевого самоврядування на засадах лідерства, розкриваються особливості лідерства в умовах кризи та воєнного стану. Вони поєднують загальнотеоретичні підходи із врахуванням українських реалій – децентралізації, війни, необхідності післявоєнного відновлення – і тим самим створюють місток між глобальними концепціями лідерства та практикою місцевого врядування в Україні.

Методологічну основу дослідження підсилюють праці, присвячені методам якісного й кількісного аналізу в суспільних науках. Роботи Дж. Боуен [61] – про документальний аналіз, В. Гагнон [70] – про кейс-стаді як метод, Р. Крюгер М. Кейсі [80], Д. Стюарт та П. Шемдасані [92] – щодо фокус-груп, С. Ван де Велле та Дж. Ван Ризайн [97] – про особливості конструювання анкет і вплив порядку запитань на задоволеність публічними послугами, створюють надійну основу для обґрунтування емпіричної частини магістерського дослідження. Вони дозволяють коректно поєднувати аналіз нормативно-правових актів, програмних документів та кейсів конкретних громад із методами опитування, інтерв'ю чи фокус-груп із посадовими особами й представниками громад.

Наступну важливу групу джерел становлять офіційні документи та нормативно-правові акти, які задають інституційне поле розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування. До них належать Конституція України [15], Європейська хартія місцевого самоврядування [9], закони «Про місцеве

самоврядування в Україні» [35], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [37], [38] у двох редакціях, Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [16], Концепція реформування системи підвищення кваліфікації [17], Програма розвитку державної служби, стратегічні документи з реформування державного управління на 2016–2020 [39] та 2022–2025 роки [47], плани заходів з реформування місцевого самоврядування [28], а також укази Президента [34] і постанови Кабінету Міністрів [32], [36], [39], [46], щодо адаптації державної служби до стандартів ЄС та створення кадрового резерву для деокупованих територій. Вони фіксують розподіл повноважень між рівнями влади, гарантії та принципи місцевого самоврядування, вимоги до посадових осіб і рамки для запровадження компетентнісних моделей, оцінювання результативності та доброчесності. Окремі методичні рекомендації НАДС [48] щодо визначення завдань, ключових показників ефективності та профілів професійної компетентності конкретизують, яким чином лідерські, етичні та управлінські компетентності мають бути формалізовані й оцінені в діяльності посадовців.

Ще однією важливою групою джерел є документи міжнародних організацій та аналітичні звіти програм міжнародної технічної допомоги (UNODC [10], OECD [83], [84], SIGMA [90], U-LEAD with Europe [94], USAID DOBRE [96] тощо). Які формують зовнішній еталон «належного врядування» та доброчесного лідерства на локальному рівні. Звіти програм U-LEAD та USAID DOBRE [96] щодо розвитку місцевого самоврядування і оцінок локального врядування демонструють, як ці стандарти реалізуються в українських громадах, які інституційні та кадрові «вузькі місця» стримують розвиток лідерства, і які моделі підтримки (консультаційні, навчальні, грантові) є найбільш дієвими. Вони забезпечують емпіричний контекст для аналізу лідерства посадових осіб в умовах децентралізації, війни та післявоєнного відновлення.

Значну роль у розкритті нормативно-правових основ лідерства у місцевому самоврядуванні відіграли джерела, що стосуються правового

статусу органів місцевого самоврядування, принципів територіальної організації влади та конституційних гарантій місцевого самоврядування. Це праці М. Гайдара [4], М. Коваліва та В. Івахи [12], О. Фролова [51], рішення Конституційного Суду щодо тлумачення положень Конституції та Закону «Про місцеве самоврядування в Україні» [50], а також дослідження О. Юзькової і А. Халецької [55], присвячені управлінню та регіональному розвитку. У поєднанні з актами Ради Європи та міжнародними стандартами вони дозволяють чітко окреслити, у яких правових межах реалізується лідерство посадових осіб громади, які є формальні інструменти впливу місцевої влади і водночас які механізми стримувань і противаг мають запобігати зловживанням лідерською владою.

Наступна тематична група джерел експлікує зв'язок лідерства з етикою, доброчесністю та антикорупційною політикою – навчальний посібник Т. Василевської [3], монографія В. Соловійова [44], збірник кращих практик UNODC [10], рекомендації OECD [83], [84] з публічної доброчесності, а також статті Л. Деркач [7] про етичне лідерство як чинник протидії корупції, роботи А Бейді та співавт. [58], Д. Вельдсман [98], М. Дейвіс [64], Дж. Герман [71] та ін. дозволяють розглядати етичне лідерство як ключовий інструмент запобігання корупції на місцевому рівні. Вони показують, що лідерство посадових осіб місцевого самоврядування має вимір не лише ефективності, а й моральної легітимності – здатності діяти прозоро, підзвітно, формувати культуру доброчесності в апараті ради та комунальних підприємствах, бути публічним зразком дотримання етичних стандартів.

Також важливу роль у написанні магістерського дослідження відіграли роботи, присвячені розвитку лідерських компетентностей, освіті дорослих, тренінгам і коучингу в публічному секторі, зокрема: статті А. Богдан [2], Т. Поспелової та В. Олещенка [29], О. Чернякової, О. Гришко та А. Палій [53], О. Кочмарської [18], програми НАДС «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» [48], матеріали Вищої школи публічного управління [42], лідерська програма CDTO Campus та ПРООН для жінок [63], а також

праці В. Ягодкіної та М. Гриньової [56] щодо формування лідерства в молодіжному середовищі демонструють спектр інструментів розвитку лідерства – від компетентнісно-орієнтованих тренінгів до коучингу й наставництва. Вони надають емпіричну й методичну базу для розроблення практичних рекомендацій магістерської роботи щодо форм та методів розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема з урахуванням гендерного виміру та цифрової трансформації.

У сукупності джерельна база магістерської роботи забезпечує багатовимірний погляд на особливості розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні – від нормативно-інституційних рамок і міжнародних стандартів до індивідуально-поведінкових характеристик, етичних орієнтацій та конкретних освітніх інструментів. Водночас виявляються й певні прогалини: обмежено представлені емпіричні роботи, що системно аналізують лідерство українських місцевих лідерів в умовах повномасштабної війни, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення; ще недостатньо інтегровано гендерний вимір та питання взаємодії з громадянським суспільством на рівні громад. Це створює наукову нішу для магістерського дослідження, у межах якого, спираючись на широку нормативну, теоретичну та емпіричну базу, можна здійснити цілісний аналіз особливостей формування й розвитку лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в Україні та запропонувати практично орієнтовані рекомендації для подальшого посилення їх лідерського потенціалу.

РОЗДІЛ 2.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРІВ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України.

Результативність публічного управління значною мірою залежить від лідерських характеристик керівника, його здатності здійснювати позитивний вплив на підлеглих, спираючись на особистісну харизму та партнерську модель управління. Остання базується як на природних індивідуальних якостях, так і на компетенціях, сформованих у процесі формальної освіти, післядипломного навчання та систематичного підвищення кваліфікації. У цьому контексті важливою умовою є формування комплексної системи розвитку лідерства як фактору підвищення ефективності публічного управління – на рівні особистісного зростання управлінця, організаційної культури, корпоративних стандартів. Така система передбачає поєднання організаційних, освітніх, психологічних та нормативно-правових механізмів і спирається на посилену увагу держави до формування нового покоління управлінців-лідерів. Ця увага знайшла своє втілення в низці рішень, ухвалених на вищому державному рівні, які гармонізуються з європейським правом і орієнтовані на інтеграцію України до демократичного європейського простору [13]. Для органів місцевого самоврядування (ОМС) це означає, що лідерство сприймається не як суто індивідуальна риса окремого посадовця, а як системна вимога до управління розвитком територіальних громад.

Становлення феномену лідерства в системі публічного управління відбувалося паралельно з формуванням відповідного нормативно-правового підґрунтя, якість і повнота якого визначаються ступенем урегульованості питань державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. Конституція України [15] і Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35] формують вихідну рамку для розуміння лідерства на місцевому

рівні. Вони закріплюють: народовладдя та автономію територіальної громади – громада виступає первинним суб'єктом місцевого самоврядування, а сільський/селищний/міський голова та рада – її представницькі органи; підзвітність та відповідальність органів та посадових осіб перед виборцями, включно з механізмами дострокового припинення повноважень, звітування перед громадою, проведення громадських слухань тощо. Фактично задаючм модель політичного лідерства, в якій посадова особа місцевого самоврядування не просто адміністратор, а публічний представник і «обличчя» громади, відповідальний за стратегічний розвиток, мобілізацію ресурсів, комунікацію з жителями.

Також важливу роль відіграє й Європейська хартія місцевого самоврядування [9], ратифікована Україною. Вона вимагає, щоб місцеві органи мали «право і спроможність» самостійно управляти суттєвою частиною публічних справ в інтересах населення, на засадах демократичної легітимності, відповідальності, прозорості та ресурсної достатності.

Варто звернути увагу на те, що першим кроком до інституціоналізації підготовки лідерів у публічній сфері став Указ Президента України від 30 травня 1995 року № 398, яким було створено Українську Академію державного управління при Президентові України – провідний державний вищий навчальний заклад для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Місію її правонаступниці – Національної академії – визначено як формування професійної демократичної управлінської еліти українського суспільства на основі сучасних наукових здобутків і новітніх освітніх технологій у сфері публічного управління [41]. Важливо, що від самого початку вектор діяльності цієї інституції був спрямований не лише на технічну підготовку кадрів, а й на формування у держслужбовців і посадових осіб ОМС стратегічного бачення, ціннісної орієнтації на служіння громаді, навичок лідерської взаємодії з громадянами.

Аналізуючи більш детально Закон України № 280/97-ВР «Про місцеве

самоврядування в Україні» [35] хочемо зазначити, що він визначає статус органів і посадових осіб місцевого самоврядування, їх повноваження, принципи діяльності, проте в ньому відсутні прямі формулювання, які стосувалися б лідерства посадових осіб ОМС. До аспектів які задають основи розуміння засадничих принципів лідерства можна віднести: 1) принципи діяльності – народовладдя, законність, гласність, поєднання державних і місцевих інтересів, підзвітність і відповідальність перед громадою; 2) особливий статус сільського, селищного, міського голови як головної посадової особи громади, який очолює виконавчий комітет, представляє громаду в відносинах з державою і іншими суб'єктами, організовує реалізацію повноважень ради; 3) вимога регулярного звітування голів і депутатів перед виборцями, можливість дострокового припинення повноважень у разі втрати довіри [35]. Хоча термін «лідерство» у законі майже не використовується, комбінація повноважень, відповідальності та механізмів контролю формує нормативну модель саме лідерської, а не лише адміністративної ролі місцевих посадових осіб.

Наступним вартим уваги з точки зору лідерства посадових осіб місцевого самоврядування є Закон України 2493-III від 01.08.2021 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [37] (стара редакція), який визначив: - принципи служби (служіння територіальній громаді, законність, гласність, професіоналізм, підзвітність, відповідальність); - правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування, категорії посад, порядок призначення, атестації, підвищення кваліфікації, просування по службі; - вимогу постійного професійного навчання як умови служби [37].

У новому Закон України № 3077-IX від 14.06.2025 «Про службу в органах місцевого самоврядування» (сучасна редакція) відбулася модернізація підходів до розвитку лідерства у посадових осіб органів місцевого самоврядування вказані у старій версії, зокрема: - вводить компетентнісний підхід та більш чіткі вимоги до професійної компетентності, етики, доброчесності; - деталізує процедури конкурсного добору, оцінювання

службової діяльності, кар'єрного просування, пов'язуючи їх із результативністю та компетентністю; - закріплює право та обов'язок посадових осіб постійно підвищувати кваліфікацію, у т.ч. через програми професійного розвитку, тренінги, стажування [38]. Всі вищезазначені положення не називають «лідерство» окремим правовим інститутом, але інституціоналізують умови його формування: добір за компетентністю, системне навчання, оцінювання результатів, етичні стандарти служіння громаді.

Подальший розвиток нормативно-правової бази формування лідерства у місцевому самоврядуванні забезпечувався, зокрема, ухваленням Розпорядження КМУ від 28.11.2011 № 1198-р «Концепція реформування системи підвищення кваліфікації» (втратила чинність від 19.05.2020) [17]. У даній концепції: ній: 1) прямо підкреслено, що в умовах євроінтеграції, політичних і адміністративних реформ компетентність, професіоналізм і лідерство мають стати ключовими характеристиками публічних службовців; 2) передбачено розбудову мережі закладів підвищення кваліфікації, оновлення змісту програм з акцентом на управлінські, комунікативні, стратегічні компетентності; 3) підкреслюється необхідність індивідуальних програм професійного розвитку для службовців місцевого самоврядування [17].

Також варто розглянути положення Стратегії реформування державного управління (2016–2020 [46]; 2022–2025) [47], обидві версії якої заклали основи сучасної моделі HRM у публічному секторі, орієнтованої на: компетентнісний підхід, прозорий конкурсний добір, системне навчання і розвиток, формування управлінської культури, здатної підтримувати зміни [46].

Нова Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки прямо говорить про потребу в управлінських кадрах, здатних забезпечувати «лідерство змін», а також передбачає: модернізацію системи підвищення кваліфікації для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; розбудову системи управління талантами, включно з резервом керівних кадрів; інтеграцію питань етики, доброчесності та орієнтації на результат у програми навчання [47]. Хоча Стратегія має

загальнодержавний фокус, її реалізація безпосередньо стосується керівників органів місцевого самоврядування та апарату рад, лідерство тут вперше фіксується не як абстрактна риса особистості, а як ціль освітньої політики щодо місцевих посадовців.

Окремої уваги заслуговує Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні (2014) [16] та подальші плани заходів (зокрема, План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на 2024-2027 роки [28]), які роблять акцент на: спроможності громад, якісному наданні послуг, інституційній спроможності органів місцевого самоврядування, розвитку кадрового потенціалу. Знову ж таки, термін «лідерство» в цих нормативно-правових актах майже не використовується, заплановані заходи (підвищення кваліфікації, методична підтримка органів місцевого самоврядування, розвиток HR-систем на рівні громад) створюють пряму потребу в лідерських компетенціях місцевих посадових осіб – від старост до керівників структурних підрозділів виконкомів.

Важливим компонентом нормативного забезпечення формування та розвитку лідерства є документи та ініціативи Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). Зокрема, у Методичних рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби [25] закріпили перелік ключових компетентностей для керівників: управління змінами, лідерство, стратегічне мислення, управління персоналом. Хоча документ спрямований на державну службу, аналогічна логіка переноситься й на посадових осіб місцевого самоврядування через спільні програми навчання та уніфікацію підходів до HRM.

Також НАДС розробило тренінгову програму «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» [48], спрямовану на розвиток у публічних службовців (у т.ч. місцевого рівня) стратегічного бачення, навичок управління змінами, комунікації, командної роботи та етичного лідерства. У звітах фіксується значна кількість слухачів, що свідчить про поступове

інституціалізоване формування лідерського корпусу. На практиці саме ці програми, методичні рекомендації, професійні стандарти перетворюють загальні законодавчі декларації на конкретні вимоги до поведінки і розвитку посадових осіб, зокрема в органах місцевого самоврядування.

Узагальнюючи результати аналізу національного законодавства, можна констатувати, що в Україні сформовано доволі незначний масив нормативних напрацювань, які створюють основу для подальшого розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні. Йдеться про документи різної юридичної сили – закони, постанови, укази, розпорядження, нормативні акти Нацдержслужби тощо. Водночас змістовний аналіз законів і підзаконних актів показує, що нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні як складової системи правового регулювання публічного управління залишається недостатнім, несформованим у цілісну, внутрішньо узгоджену систему. Це звужує потенціал служби в органах місцевого самоврядування й негативно впливає на перспективи їх подальшої модернізації, зокрема в частині розвитку лідерства на рівні територіальних громад.

Слід наголосити, що неповнота й фрагментарність законодавчої бази, яка не забезпечує належного юридичного врегулювання та захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам управління людськими ресурсами. Сам підхід до формування нормативно-правових засад розвитку лідерства в органах публічної влади України, у когнітивному вимірі, породив низку проблем правового регулювання. Серед них – відсутність чіткої ієрархічної узгодженості та підпорядкованості актів, що регулюють питання лідерства в публічному управлінні; нашарування численних нормативно-правових документів і підзаконних актів, пов'язаних із запровадженням лідерства у сферу державної служби та місцевого самоврядування, що ускладнює їх пошук, системний аналіз і практичне застосування; концептуальна неузгодженість окремих правових актів із раніше прийнятими національними та міжнародними нормами, яка на практиці може призводити

до правової невизначеності, суперечностей або навіть правових колізій [19].

Розбіжності у трактуванні базових термінів, що вживаються в різних нормативно-правових актах, привносять елемент суб'єктивізму в їх інтерпретацію, що негативно позначається на ефективності правозастосовної практики і створює додаткові труднощі для наукового аналізу, ускладнюючи вироблення уніфікованих і чітких дефініцій [8]. Чинна нормативно-правова база, таким чином, характеризується фрагментарністю у визначенні об'єкта регулювання (лідерство) та недостатнім рівнем узгодженості правових норм, що регламентують розвиток лідерства в органах місцевого самоврядування. Особливої уваги потребує впорядкування понятійно-категоріального апарату щодо лідерства та пов'язаної термінології в документах, які стосуються кадрової політики, розвитку службової кар'єри, професійного навчання посадових осіб. Терміни «лідер» і «лідерство» в більшості документів застосовуються в узагальненому значенні, переважно на рівні декларацій, без чіткої конкретизації механізмів практичної реалізації лідерських функцій та критеріїв їх оцінювання.

З огляду на зазначене, видається доцільним у нормативно-правових актах чітко визначити завдання та обов'язки керівників і працівників служб управління персоналом щодо виявлення, підтримки та розвитку лідерського потенціалу державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; конкретизувати інструменти мотивації персоналу до розвитку лідерських якостей, у тому числі вплив лідерського потенціалу на службове просування, участь у програмах професійного зростання, залучення до стратегічно важливих для громади проєктів тощо. З урахуванням викладених аргументів можна зробити висновок, що лідерство в органах публічної влади – як на державному, так і на місцевому рівнях – потребує чіткого й системного нормативно-правового супроводу з детальною регламентацією процесів його формування та розвитку. Лише за таких умов нормативно-правова база стане дієвим інструментом підвищення якості й результативності публічного управління та реальним чинником зміцнення лідерського потенціалу

посадових осіб місцевого самоврядування.

2.2. Ключові принципи формування лідерського потенціалу у посадових осіб місцевого самоврядування.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства, загалом, та інституту місцевого самоврядування, зокрема, лідерство поступово трансформується у ключовий чинник стабільності та прогнозованості розвитку громад. Лідер у системі місцевого самоврядування, формуючи стратегічне бачення розвитку територіальної громади, визначаючи пріоритети та інструменти реалізації стратегічних і оперативних цілей, фактично виступає ініціатором і каталізатором перетворень, а водночас – своєрідним індикатором їхньої успішності. Саме тому концептуалізація лідерства в місцевому самоврядуванні та вироблення засад його розвитку набувають особливого значення для сталого та послідовного розвитку територіальних громад і держави загалом. Розглядаючи лідерство як особливий різновид управлінського впливу на кадровий, ресурсний та інституційний потенціал місцевого самоврядування, необхідно виходити з того, що воно реалізується не довільно, а відповідно до певної системи принципів. Принципи лідерства можна витлумачити як сукупність внутрішніх переконань, нормативних орієнтирів та правил, якими керується лідер у процесі здійснення управлінської діяльності [22]. Саме система таких принципів зумовлює зміст, напрям, межі та характер лідерської діяльності.

Перш за все слід наголосити, що реалізація лідерства в місцевому самоврядуванні здійснюється уповноваженими посадовими особами суб'єктів місцевого самоврядування. Отже, лідер у місцевому самоврядуванні не може виходити за межі тих засад, на яких функціонує місцеве самоврядування як інститут. Відповідно, він має керуватися принципами, закріпленими у ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35], а саме: *«народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими*

законами; підзвітності та відповідальності органів і посадових осіб перед територіальними громадами; державної підтримки та гарантій місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування» [35]. Таким чином, ці принципи становлять базову нормативну рамку, у межах якої формується й реалізується лідерський потенціал на місцевому рівні.

Зміст *принципу народовладдя* розкривається в положеннях ст. 5 Конституції України [15], відповідно до якої: «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу як безпосередньо, так і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [15]. У контексті місцевого самоврядування це означає, що реальним суб'єктом влади на локальному рівні виступає територіальна громада, а лідери місцевого самоврядування повинні усіма своїми діями сприяти максимальному залученню жителів конкретної громади до процесу прийняття рішень та реалізації владних повноважень.

Суть *принципу законності*, відображена, зокрема, у ст. 19 Конституції України [15] та п. 3 ст. 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35], фактично вимагає від лідерів місцевого самоврядування будувати свою діяльність виключно на основі чинного законодавства, «спрямовуючи управлінські рішення на реальний захист і забезпечення прав, свобод і законних інтересів членів громади – як індивідуальних, так і колективних» [35]. Лідери у цьому контексті не лише не мають права виходити за межі правового поля, а й повинні превентивно запобігати можливим порушенням прав жителів громади, ініціюючи корекцію практики органів місцевого самоврядування у разі її невідповідності законодавству.

Принцип гласності виступає одним із ключових орієнтирів відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Згідно з ч. 1 ст. 5 Закону України «Про інформацію» [33], «кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту відомостей, необхідних для реалізації своїх прав і законних інтересів» [33]. Відтак лідери у місцевому самоврядуванні повинні

системно забезпечувати прозорість діяльності суб'єктів місцевого самоврядування, доступність публічної інформації про прийняті рішення, використання бюджетних коштів, реалізацію програм розвитку, механізми залучення громадян тощо.

Наступним є *принцип колегіальності*, зміст якого логічно впливає з організаційно-правової природи органів місцевого самоврядування як представницьких колективних суб'єктів, що складаються з обраних громадою осіб і покликані відображати інтереси різних груп населення. Колегіальність передбачає такий спосіб організації управлінського процесу, за якого кожен член колективного органу має право брати участь в обговоренні та ухваленні рішень [4, с. 9]. Водночас у практиці місцевого самоврядування колегіальний підхід поєднується з елементами єдиноначальності (зокрема, у статусі сільського, селищного чи міського голови). Завдання лідера полягає в тому, щоб, зберігаючи колегіальний характер прийняття рішень, забезпечити їхню узгодженість, цілісність і спрямованість на максимально ефективне виконання завдань громади.

Зміст *принципу поєднання місцевих і державних інтересів* розкриває сутність місцевого самоврядування як інституту, що одночасно відображає автономію громади і включений у загальнонаціональну систему публічної влади. Як слушно наголошують М. Ковалів та В. Іваха, йдеться про те, що місцеве самоврядування не може існувати як повністю автономна, «суверенна» управлінська система, своєрідна «держава в державі» [12, с. 49]. Для лідерів місцевого самоврядування це означає необхідність постійного пошуку балансу між потребами та очікуваннями територіальної громади, з одного боку, і загальнодержавними пріоритетами, вимогами законодавства, інтересами національної безпеки – з іншого.

Принцип виборності виступає однією з конституційних засад місцевого самоврядування і означає, що саме територіальна громада шляхом вільних і демократичних виборів формує власні представницькі органи та обирає посадових осіб місцевого самоврядування. Для лідерів це не лише юридичний

факт, а й постійне нагадування про політичну та моральну відповідальність перед виборцями, необхідність будувати довгострокові відносини довіри з громадою [22].

Наступний *принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності* доцільно аналізувати диференційовано. Правова самостійність означає законодавчо гарантовану можливість органів місцевого самоврядування приймати управлінські рішення в межах своєї компетенції, спрямовані на реалізацію завдань місцевого самоврядування. Конституційний Суд України у Рішенні від 16.04.2009 р. (справа № 7-рп/2009) [50] підкреслив, що: «органи місцевого самоврядування мають право приймати, змінювати та скасовувати власні рішення в межах повноважень і способом, визначеним Конституцією та законами України» [50]. Організаційна самостійність виявляється в інституційній відокремленості органів місцевого самоврядування від державного апарату: територіальні громади та їх органи не входять до механізму державної влади і мають власну компетенцію [12, с. 10]. Матеріально-фінансова самостійність закріплена у ст. 142, 143 Конституції України [15], де визначено матеріальну та фінансову основу місцевого самоврядування та засади розпорядження відповідними ресурсами [15]. Лідери у місцевому самоврядуванні повинен не лише зберігати цю самостійність, а й забезпечувати максимально ефективне, раціональне й прозоре використання ресурсів громади.

Принцип підзвітності та відповідальності органів і посадових осіб перед територіальними громадами означає, що суб'єкти місцевого самоврядування, включно з лідером, діють від імені громади і зобов'язані звітувати про результати своєї діяльності. Це прямо випливає з ч. 1 ст. 75 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [35], згідно з якою: «органи та посадові особи місцевого самоврядування є підзвітними, підконтрольними та відповідальними перед територіальними громадами, періодично (не рідше двох разів на рік) інформують населення про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, місцевого

бюджету, а також звітують з інших питань місцевого значення» [35]. Для лідера це означає реальну, а не формальну готовність пояснювати власні дії та нести політичну, правову й моральну відповідальність за прийняті рішення.

Принцип державної підтримки та гарантій місцевого самоврядування закріплений, зокрема, у ст. 7 та ст. 142 Конституції України [15]. Відповідно до ст. 7 Основного Закону, «в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування» [15]. Частина 3 ст. 142 Конституції передбачає «участь держави у формуванні доходів місцевих бюджетів і фінансовій підтримці місцевого самоврядування» [15]. О. Фролов справедливо зауважує, що держава, прагнучи зміцнити демократичні засади організації суспільства, підвищити ефективність муніципального управління та залучити громадян до вирішення місцевих питань, формує організаційні, правові та фінансові інструменти підтримки місцевого самоврядування, створюючи сприятливі умови для його розвитку [51].

Принцип судового захисту прав місцевого самоврядування закріплений у ст. 145 Конституції України [15], відповідно до якої права місцевого самоврядування захищаються в судовому порядку [15]. Лідери у місцевому самоврядуванні у цьому контексті повинні не лише запобігати порушенню прав і гарантій місцевого самоврядування, а й у разі їх порушення ініціювати та забезпечувати ефективний судовий захист інтересів громади, у тому числі шляхом звернення до конституційної юрисдикції чи адміністративних судів.

Як суб'єкт публічної адміністрації, лідери у місцевому самоврядуванні повинні орієнтуватися не тільки на національні законодавчі принципи, а й на більш широкі європейські стандарти належного врядування. До таких, зокрема, належать: 1) принцип справедливого проведення виборів, представництва та участі; 2) принцип оперативності; 3) принцип ефективності та результативності; 4) принцип відкритості та прозорості; 5) принцип верховенства права; 6) принцип етичної поведінки; 7) принцип компетентності і спроможності; 8) принцип інноваційності та відкритості до змін; 9) принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації; 10) принцип належного

управління фінансами; 11) принцип забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості; 12) принцип підзвітності [11]. Вищезазначені принципи конкретизують зміст лідерської поведінки в контексті європейської моделі good governance.

Принцип справедливого проведення виборів передбачає організацію виборчого процесу таким чином, щоб кожен член територіальної громади мав реальну можливість брати участь у вирішенні питань місцевого значення. Лідери у місцевому самоврядуванні мають сприяти забезпеченню рівного доступу громадян до участі в місцевих виборах, референдумах, консультаціях, а також заохочувати активність жителів у процесах прийняття рішень [22].

Принцип оперативності вимагає, щоб управлінські рішення за результатами звернень жителів громади ухвалювалися в розумні строки, визначені законодавством, а дії органів місцевого самоврядування відповідали легітимним очікуванням та актуальним потребам населення. Лідери не лише повинні демонструвати власну здатність діяти швидко й адекватно, а й формувати таку управлінську культуру в колективі, яка забезпечуватиме своєчасне реагування на виклики [4].

Принцип ефективності і результативності покликаний забезпечити досягнення цілей і завдань місцевого самоврядування за умов раціонального використання наявних ресурсів. Лідери у місцевому самоврядуванні спрямовують й координують діяльність органів і структур громади на досягнення узгоджених цілей, при цьому їх власна діяльність має демонструвати вимірні результати, що відповідають очікуванням громади.

Принцип відкритості та прозорості полягає у забезпеченні вільного доступу жителів громади до інформації про організацію та зміст діяльності суб'єктів місцевого самоврядування, процедур прийняття рішень, розподіл ресурсів, реалізацію програм. Лідери мають дбати про зрозумілість і доступність такої інформації, створювати зручні канали комунікації (офіційні сайти, відкриті звіти, публічні обговорення), що дає можливість громадянам не лише спостерігати за діяльністю влади, а й реально впливати на неї [51].

Принцип верховенства права у вузькому розумінні можна проілюструвати через положення ч. 1 ст. 3 Конституції України [15], згідно з якою: «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю» [15]. Для лідерів у місцевому самоврядуванні це означає пріоритет людини та її прав у будь-якій управлінській ситуації: кожен житель громади розглядається як самоцінність, а не лише як елемент «електоріальної маси» чи «користувач послуг». У Європейській стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні наголошується, що цей принцип покликаний гарантувати справедливість, неупередженість та передбачуваність дій місцевої влади [93].

Принцип етичної поведінки покликаний забезпечити пріоритет колективних інтересів громади над приватними інтересами лідера чи вузьких груп впливу. Уся діяльність лідера має бути зорієнтована на благо громади, відповідати етичним стандартам, виключати конфлікт інтересів, корупційні практики, зловживання владою.

Принцип компетентності й спроможності передбачає, що представники місцевої влади, зокрема посадові особи місцевого самоврядування, мають володіти достатнім рівнем знань, умінь і навичок, необхідних для належного виконання своїх повноважень. При цьому від них очікується постійний професійний розвиток. Лідери у громаді виступають не лише об'єктом таких вимог, а й організаторами навчання для членів своєї команди, сприяючи формуванню в колективі орієнтації на безперервне вдосконалення [22].

Принцип інноваційності та відкритості до змін зорієнтований на отримання позитивних результатів через впровадження нових підходів, практик та рішень. У цьому контексті йдеться про пошук нестандартних способів розв'язання проблем громади, реалізацію пілотних проєктів, залучення інвестицій, використання цифрових інструментів управління. Лідери повинні створювати в громаді середовище, сприятливе для інновацій, але при цьому критично оцінювати доцільність і потенційні наслідки кожного

нововведення, уникаючи «реформ заради реформ» і орієнтуючись насамперед на реальні потреби жителів [4].

Принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації означає, що вирішення поточних завдань місцевого самоврядування та використання ресурсів має здійснюватися з урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Лідери повинні планувати розвиток громади як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі, враховуючи можливі ризики та витрати, а також забезпечуючи участь жителів через громадські слухання, консультації й інші форми партисипації.

Принцип належного управління фінансами тісно пов'язаний з іншими принципами належного врядування і передбачає економне, ефективне та результативне використання коштів місцевого бюджету, прозорість бюджетних процедур, підзвітність щодо витрачання публічних ресурсів. Лідери як ключові фігури в системі місцевих фінансів повинні не лише забезпечувати їх належне адміністрування, а й ініціювати залучення додаткових ресурсів (інвестицій, грантів, партнерських програм) для реалізації стратегічних проєктів громади [51].

Принцип забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості покликаний гарантувати недискримінаційність, інклюзивність та рівність можливостей для всіх членів громади. Йдеться про створення умов, за яких права, свободи й законні інтереси кожного жителя будуть захищені, а культурна, етнічна, мовна та інша різноманітність – сприйматиметься як ресурс розвитку, а не джерело конфлікту. Реалізація цього принципу лідерами у місцевому самоврядуванні органічно поєднується з іншими засадами належного врядування та положеннями Конституції України [22].

Завершальним елементом системи принципів належного врядування є *принцип підзвітності*, який вимагає, щоб лідерів та інші вповноважені суб'єкти місцевого самоврядування брали на себе відповідальність за прийняті рішення, регулярно звітували перед громадою про результати діяльності та

несли як індивідуальну, так і колективну відповідальність. Одночасно цей принцип передбачає існування у членів територіальної громади реальних, дієвих механізмів захисту від неякісних, неефективних або таких, що суперечать інтересам громади, управлінських рішень.

Отже, реалізація лідерами у місцевому самоврядуванні зазначених принципів здатна забезпечити системне підвищення якості функціонування ОМС, ефективне виконання завдань територіальної громади, розширення можливостей для участі жителів у формуванні й реалізації місцевої політики. Принципи належного врядування за своєю сутністю орієнтовані на встановлення партнерських, довірливих відносин між лідером місцевого самоврядування, іншими суб'єктами публічної влади на місцевому рівні та жителями територіальної громади, що створює умови для більш повного задоволення потреб громади та сталого її розвитку.

2.3. Інструменти формування лідерства у посадових осіб місцевого самоврядування.

Основні завдання, що визначають розвиток лідерства у сфері місцевого самоврядування, полягають у становленні професійного управлінського корпусу органів місцевої влади, створенні належних інституційних передумов для модернізації системи місцевого врядування, забезпеченні її стабільності, спадкоємності та здатності оперативно реагувати на запити громади й виклики, пов'язані із суспільними трансформаціями, економічними змінами та європейським курсом розвитку держави. Лідерство в системі місцевого самоврядування слід розуміти не лише як уміння ухвалювати стратегічні рішення, а як здатність формувати атмосферу довіри, зміцнювати інституційну спроможність громад, ініціювати інновації та забезпечувати спільне рухання колективу в напрямі досягнення суспільно значущих результатів. Відповідно, лідерство у місцевому самоврядуванні є процесом організації діяльності соціальних груп задля досягнення спільних цілей, що базується на авторитеті лідера, визнанні його особистісних якостей і прийнятті створених ним організаційних умов [29].

Посадові особи органів місцевого самоврядування сьогодні працюють у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, частими кризами та постійною потребою міжвідомчої координації. На практиці це означає необхідність швидкого ухвалення рішень, орієнтації на потреби жителів громади, прозорої комунікації та здатності забезпечувати стабільність функціонування місцевої влади навіть за умов воєнного стану чи надзвичайних ситуацій. Тому ефективність діяльності посадовця дедалі більше залежить від сформованості стратегічного мислення, уміння працювати з ризиками, високого рівня емоційного інтелекту, здатності мотивувати інші членів команди та створювати умови для довірливої взаємодії. Як зауважується у сучасних дослідженнях, підвищення особистої результативності державного службовця можливе лише за умови усвідомленого розвитку лідерських якостей, відповідального ставлення до службових обов'язків і готовності до адаптації в умовах змін [11], що стосується й посадових осіб місцевого самоврядування. Таким чином, формування лідерських компетентностей потребує впровадження цілісної системи сучасних інструментів, що охоплюють освітні, організаційні, психологічні, управлінські та цифрові компоненти.

Базовими інструментами формування лідерських компетентностей є якісна формальна освіта та безперервний професійний розвиток. Тренінгові програми з місцевого самоврядування, навчальні модулі з управління персоналом, стратегічного планування, кризового менеджменту, локального економічного розвитку та курси, спрямовані на розвиток емоційного інтелекту, формують у посадових осіб системну управлінську компетентність. Важливою складовою підготовки є інтеграція практикоорієнтованих компонентів із цифровими інструментами управління громадою, адже цифровізація стає одним із ключових чинників модернізації місцевого самоврядування [2, с. 167].

Важливе значення для формування лідерського потенціалу має використання коучингових і менторських технологій, що передбачають

індивідуальний супровід керівника з метою формування самоусвідомлення, рефлексії, постановки управлінських цілей та визначення стратегій їх досягнення. Коучинг сприяє розвитку відповідальності та здатності ухвалювати рішення в умовах невизначеності, а менторство забезпечує передачу управлінського досвіду від більш досвідчених керівників до новопризначених посадових осіб місцевого самоврядування [53]. Такі підходи поширені у країнах ЄС, зокрема Німеччині, Нідерландах та Швеції, де муніципальні лідери зобов'язані проходити програми коучингової підтримки в перші роки роботи [75]. У сучасних умовах Україна також починає інтегрувати європейські практики менторства до місцевого самоврядування, що особливо актуально в умовах війни, коли громади потребують підготовлених керівників, здатних діяти в кризових ситуаціях.

Важливим інструментом є навчання в команді, яке сприяє формуванню навичок колективної взаємодії, узгодження позицій та спільної відповідальності за результат. У процесі групових практик керівники громад і працівники виконавчих органів набувають умінь працювати у різних типах управлінських ситуацій – від повсякденних до кризових. Залучення моделювання реальних управлінських кейсів дозволяє учасникам відпрацьовувати стратегії комунікації, вчитися запобігати конфліктам, будувати партнерства всередині громади та з зовнішніми стейкхолдерами [2, с. 167]. В умовах децентралізації та зростання автономії органів місцевого самоврядування ця форма навчання стає ключовою для забезпечення управлінської узгодженості на різних рівнях місцевої влади. Програми командної підготовки застосовуються в Україні в межах проєктів, таких як U-LEAD з Європою 2017-2023 рр. [95], DOBRE 2016-2023 рр. [96], CDTO Campus та Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні «UNDP: Лідерська програма для жінок» 2025 р. [63], які забезпечували громади тренінгами з місцевого розвитку, стратегічного планування та ефективного лідерства. У результаті учасники таких програм демонструючи зростання рівня згуртованості команд місцевого самоврядування та підвищення здатності

органів влади ефективно реагувати на виклики. Проте, у зв'язку із довготривалою війною та зміною політики фінансування урядом США таких міжнародних організацій, як USAID, дані програми перестали реалізовуватися в Україні у 2023 р., на даний момент тільки ПРООН продовжує свою діяльність у цьому напрямку, правда, віддає перевагу розвитку саме жіночого лідерства у місцевому самоврядуванні.

Значне місце серед інструментів розвитку лідерських компетентностей займають сучасні цифрові технології, які забезпечують відкритість управління, спрощення комунікацій із громадою та оперативність управлінських рішень. Інструменти «розумного врядування», такі як електронні консультації, цифрові платформи збору пропозицій, системи електронного документообігу, інтерактивні дашборди, сприяють підвищенню прозорості та доступності інформації для жителів громади, що, у свою чергу, вимагає від лідерів високого рівня цифрової компетентності [20, с. 141]. Впровадження цифрових сервісів у місцевому самоврядуванні змінює роль керівника, який повинен володіти навичками модерації онлайн-взаємодії, аналізу даних та використання цифрових інструментів для стратегічного планування розвитку громади.

У країнах Європейського Союзу поширеною практикою розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні є застосування таких інструментів як оцінювання 360°, кадровий резерв муніципальних лідерів, програми peer-to-peer, коли громади обмінюються управлінським досвідом. Метод 360° дозволяє комплексно оцінити управлінські компетентності керівника, спираючись на думки колег, підлеглих, партнерів та членів громади [84]. Таке багатовимірне оцінювання дає змогу визначити сильні та слабкі сторони лідера, розробити індивідуальні плани розвитку та спрямувати підвищення кваліфікації на усунення конкретних прогалин. Упровадження кадрового резерву лідерів у громадах забезпечує підготовку наступників, що гарантує інституційну сталість управління та зменшує ризики, пов'язані зі зміною керівництва.

Розвиток лідерства у місцевому самоврядуванні в Україні активно підтримується міжнародними проєктами технічної допомоги. Наприклад, програма U-LEAD з Європою забезпечує громади навчальними модулями з лідерства, комунікацій, управління фінансами та стратегічного планування [95]. Програма DOBRE (USAID) спрямована на розвиток демократичного врядування та посилення управлінських компетентностей місцевих лідерів через тренінги, навчальні поїздки, обмін досвідом та фінансову підтримку важливих проєктів [96]. Вищезгадані програми сприяють формуванню нового покоління муніципальних лідерів, які здатні працювати за сучасними стандартами управління, застосовуючи європейські інструменти розвитку громад.

Вивчення сучасних інструментів розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування дає змогу виокремити комплекс засобів, які дозволяють цілісно розвивати управлінську гнучкість, стратегічне бачення, навички комунікації, цифрову компетентність та ціннісно орієнтовану поведінку керівника. Однак для оцінювання ефективності застосування таких інструментів важливо мати емпіричні дані, що відображають рівень сформованості лідерських компетентностей. З цією метою у 2025 р. було проведено анкетування слухачів програми підвищення кваліфікації «Розвиток лідерського потенціалу» за сприяння НАДС, яке дало змогу визначити початкові показники й проаналізувати динаміку змін. В даному опитуванні взяли участь 35 посадових осіб органів місцевого самоврядування. Оцінювання проводилося до та після проходження програми, аби оцінити реальний вплив навчання на професійний розвиток слухачів. Результати продемонстрували суттєве підвищення середнього рівня сформованості лідерських компетентностей: з 3,12 бала до початку навчання до 4,26 бала після завершення програми за п'ятибальною шкалою [63, с. 168].

Проведене анкетування дозволило окреслити вихідний рівень лідерських характеристик учасників, виявити ключові прогалини, що потребували розвитку, зафіксувати позитивну динаміку формування

компетентностей і визначити реальний вплив програми на щоденну професійну діяльність посадовців. Найбільш суттєве зростання було зафіксовано у сферах: стратегічного мислення, комунікації, мотивації команд та упевненості у прийнятті рішень, що підтверджує значущість командного та практикоорієнтованого навчання [63, с. 169]. Одержані дані переконливо доводять, що розвиток лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування має здійснюватися на основі інтегрованої, міждисциплінарної та безперервної моделі, яка поєднує освітні, організаційні, цифрові та етичні елементи. Саме такий підхід формує керівника нової генерації – здатного діяти проактивно, інноваційно та відповідально в умовах постійних змін, сприяючи підвищенню ефективності місцевого самоврядування та сталому розвитку територіальних громад.

Отже, аналіз інструментів розвитку лідерства у посадових осіб місцевого самоврядування свідчить про те, що ефективне лідерство на місцевому рівні формується лише за умови системного та інтегрованого підходу, який поєднує освітні, організаційні, цифрові, психологічні та інституційні механізми впливу. Сучасний муніципальний лідер повинен володіти не лише професійними знаннями, але й стратегічним мисленням, емоційною стійкістю, здатністю працювати в умовах невизначеності, комунікувати з громадою та забезпечувати інституційну стійкість територіальної громади.

Застосування формальної освіти, програм безперервного професійного розвитку, коучингових і менторських технологій, командного навчання, цифрових інструментів управління та європейських методик оцінювання компетентностей, зокрема 360°, забезпечує створення цілісного середовища для формування нового покоління лідерів місцевого самоврядування. Підтримка міжнародних проєктів, відіграє важливу роль у поширенні кращих європейських практик, сприяючи професіоналізації місцевої влади.

Таким чином, розвиток лідерства у місцевому самоврядуванні є визначальним чинником ефективності муніципального врядування, забезпечення сталого розвитку територіальних громад та підвищення довіри

громадян до місцевої влади. Формування зрілого, професійного, етичного та інноваційного лідерства є не лише управлінською потребою, але й стратегічною умовою модернізації всієї системи місцевого самоврядування в Україні.

РОЗДІЛ 3.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Трансформація ключових компетенцій лідерів у місцевому самоврядуванні в умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні.

У сучасних умовах, коли геополітична ситуація у світі характеризується підвищеною конфліктністю, нестабільністю та труднощами прогнозування, лідерство в екстремальних обставинах, зокрема в умовах правового режиму воєнного стану, набуває принципово нового змісту. Здатність керівників органів державної влади та місцевого самоврядування своєчасно й адекватно реагувати на кризові виклики, забезпечувати базову безпеку населення, організовувати мобілізацію ресурсів для захисту громадян розглядається як одна з ключових передумов успішного управління в періоди воєнних загроз. Тому, перш ніж перейти до аналізу специфіки лідерства в умовах воєнного стану, доцільно наголосити, що такі обставини тестують керівників усіх рівнів на здатність не лише вирішувати складні управлінські завдання, діяти в ситуації невизначеності та дефіциту часу, а й демонструвати високий рівень моральної стійкості, відповідальності, етичної вираженості та готовності нести персональну відповідальність за ухвалені рішення.

У дослідженнях Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. Маккі [5], викладених у праці «Емоційний інтелект лідера», значну увагу приділено психологічним аспектам ризику та впливу стресу на поведінку керівників, а також механізмам управління власними емоціями в умовах кризових ситуацій. Науковці підкреслюють, що управлінська діяльність не зводиться винятково до організації процесів, планування чи розроблення стратегій, а включає також надихання колективу, підтримку мотивації, виявлення та розвиток сильних сторін працівників. На їхню думку, емоції, емпатія та здатність до емоційного налаштування не є «перешкодою» для лідера, а навпаки – підсилюють ефективність управління. Емпатія при цьому не означає повного «розчинення»

в емоціях кожного члена команди, а передбачає врахування їхніх почуттів у процесі прийняття рішень, що дає змогу формувати емоційно збалансовану, гармонійну атмосферу. Важливою умовою, на їх погляд, є створення емоційного резонансу. Саме натхнення, поєднане з компонентами емоційного інтелекту – упевненістю, самосвідомістю, здатністю до емпатії – допомагає лідерів сформулювати таку мету, яка є значущою і для нього самого, і для його команди. Переконаність у цій меті дозволяє вести людей за собою, забезпечує спроможність ініціювати зміни та управляти ними, пом'якшуючи «удар» трансформацій у критичних умовах [5].

Один із провідних теоретиків організаційного розвитку – американський дослідник П. Сенге, керівник Центру організаційного навчання бізнес-школи Массачусетського технологічного інституту, у своїй відомій праці «П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається» [43] робить акцент на тому, що під час кризових періодів відбувається докорінна трансформація управлінських парадигм. Традиційні моделі управління поступово відходять на другий план, а на перший виходять колективне навчання, співпраця, спільне створення знань та інновацій. На думку П. Сенге, одному лідеру дедалі важче забезпечувати стабільне функціонування організації в складних умовах, тому успішними стають ті організації, які здатні активізувати внутрішню мотивацію персоналу, заохочувати готовність до постійного навчання та саморозвитку [43]. У довгостроковій перспективі конкурентні переваги матимуть лише ті інституції, які навчаються змінюватися швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище. У таких умовах лідер, за П. Сенге, має концентруватися на п'яти ключових вимірах успіху: особистісному зростанні кожного співробітника, командному навчанні, трансформації ментальних моделей, формуванні спільного бачення та запровадженні системного мислення як базового способу осмислення реальності.

Зокрема С. Гантінгтон, американський політолог, у низці своїх праць, зокрема в дослідженні «Політичні ордери і політичне лідерство», аналізує лідерство крізь призму взаємодії особистих якостей лідера та інституційного й

культурного контексту. Він виходить з того, що лідерство не можна пояснити виключно через індивідуальні характеристики – важливу роль відіграють інституційні рамки, політичні режими, соціокультурні особливості суспільства. Науковець наголошує, що ефективний лідер у кризових та воєнних умовах має бути здатним взаємодіяти з чинними структурами влади, адаптуватися до швидкоплинних змін політичного середовища, використовувати існуючі інституційні ресурси для відновлення та розвитку суспільства після потрясінь [88]. У цілому С. Гантінгтон трактує лідерство як багатовимірний процес, у якому переплітаються персональні риси керівника, інституційне середовище та соціокультурні чинники, а результативність лідера залежить від здатності поєднати ці елементи в цілісну модель дії.

Наукові студії у сфері менеджменту засвідчують, що керівники, у тому числі військові, реалізують різні управлінські ролі залежно від ситуації. Традиційно їх групують у три великі блоки: міжособистісні, інформаційні ролі та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. До міжособистісних ролей належать фігура «першої особи» (символічний лідер та взірць для наслідування), безпосередній лідер колективу та «сполучна ланка», яка інтегрує взаємодію з різними групами й інституціями. Інформаційні ролі охоплюють отримання, фільтрування й інтерпретацію даних, поширення інформації всередині організації та представництво організації назовні. Ролі, пов'язані з прийняттям рішень, включають функції підприємця-новатора, «гасителя пожеж» (менеджера кризових ситуацій), розподільовача ресурсів та учасника переговорних процесів [54]. Перші дві групи ролей забезпечують побудову стійких міжособистісних зв'язків та ефективної інформаційної інфраструктури, тоді як третя безпосередньо пов'язана з управлінням процесом ухвалення рішень у складних умовах. Усі десять ролей взаємодіють між собою, формуючи єдину логіку лідерської поведінки, і не можуть існувати ізольовано.

У реальній практиці, з урахуванням унікальності особистісних характеристик і життєвого досвіду, формується індивідуальний стиль

лідерства, своєрідний «почерк» кожного керівника, який практично неможливо повністю відтворити чи скопіювати. До того ж стиль лідера не є статичним: у мирний час, у періоди реформ, під час кризових явищ або в умовах воєнного стану одна й та сама особа може проявляти різні патерни управлінської поведінки. Відповідно, і компетентнісні вимоги до управлінців змінюються: в умовах воєнного стану лідерам у центральних органах влади, в місцевому самоврядуванні та в секторі безпеки доводиться діяти в надзвичайно складних, часто безпрецедентних ситуаціях, ухвалювати рішення швидко, на основі обмеженої інформації, але з урахуванням високих ставок для безпеки держави й громад.

По-перше, національне лідерство вимагає від вищих посадових осіб держави та керівників органів місцевого самоврядування здатності брати на себе політичну та управлінську відповідальність, приймати рішення в умовах невизначеності та прямих загроз національній безпеці. Від лідерів очікується наявність чіткого бачення майбутнього, продуманої стратегії виходу з конфлікту й післявоєнного відновлення, що передбачає високий рівень дипломатичної, комунікативної та управлінської майстерності. По-друге, одним із визначальних вимірів лідерства за умов війни є здатність мобілізувати націю, консолідувати суспільство навколо цінностей свободи, незалежності та гідності. Лідери мають системно й відкрито комунікувати з населенням, надавати достовірну й своєчасну інформацію про ризики, рішення та їхні наслідки, створювати простір для моральної підтримки, взаємодопомоги й солідарності. По-третє, особливого значення набуває лідерство на місцях – у громадах, органах місцевого самоврядування, військових адміністраціях [54]. Саме тут зосереджується значна частина завдань з організації евакуації, гуманітарної допомоги, підтримки критичної інфраструктури, забезпечення правопорядку, що вимагає від місцевих лідерів високого рівня координаційних, організаційних і комунікативних спроможностей, а також суворого дотримання прав людини й норм гуманітарного права.

Як ми вже зазначали в попередньому розділі, компетентнісні вимоги до

керівників найвищого рівня деталізовано в постанові Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448 [32], якою затверджено типовий перелік вимог до кандидатів на посади державної служби категорії «А». У документі виокремлено загальні (кваліфікаційні) та спеціальні вимоги, серед яких ключовими компетентностями визначено управління змінами, лідерські навички, управління персоналом і організацією в цілому. Управління змінами охоплює формування планів трансформацій, оцінювання їх ефективності, управління реакцією колективу на зміни, у тому числі на непрості, але необхідні рішення. Лідерські компетентності включають стратегічне бачення, постановку цілей і пріоритетів, здатність працювати з кількома завданнями одночасно, орієнтацію на результат, уміння вести ділові переговори, аналізувати та інтегрувати великі масиви інформації. Управління персоналом передбачає організацію якісного надання послуг, керування проєктами, розподіл і координацію роботи, мотивацію й розвиток людських ресурсів. Узагальнений перелік компетентностей у сфері державної служби, зрозуміло, не вичерпує всього спектра вимог, оскільки реальні управлінські ситуації, особливо під час війни, часто виходять за межі стандартних регламентацій. Саме тому професійну підготовку публічного службовця доцільно розглядати на двох рівнях: доуправлінському – як формування особистісно-психологічних та базових професійно-управлінських компетентностей, і власне управлінському – як набуття спеціалізованих навичок у процесі практичної діяльності, постійного навчання й рефлексії [54]. Такий підхід дає змогу підготувати управлінців, здатних діяти ефективно й відповідально в умовах воєнного стану, коли ціна помилки є надзвичайно високою.

Необхідність впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом органів місцевого самоврядування додатково посилюється вимогами Європейського Союзу до країн-кандидатів. У рекомендаційному документі «Принципи публічного адміністрування», підготовленому експертами програми SIGMA, особливу увагу приділено модернізації системи управління людськими ресурсами, побудові прозорості, професійної та

політично неупередженої публічної служби [90]. В українських реаліях одним із кроків у цьому напрямі став експериментальний проєкт зі створення резерву професіоналів-лідерів, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 [36]. Участь у ньому беруть районні та обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні інституції, утворені або відновлені на деокупованих територіях України, а також представницькі органи корінних народів і громадяни України, які виявили готовність працювати в цих органах [36]. Особу зараховують до резерву за умови відповідності її професійної компетентності одному чи кільком із 20 визначених напрямів, серед яких, зокрема, адміністративне керівництво, управління апаратом, визначення стратегічних пріоритетів, забезпечення внутрішньої та зовнішньої комунікації. Для службовців, які працюють у державних органах і органах місцевого самоврядування на деокупованих територіях, це означає можливість безпосередньої участі у відбудові країни, у розбудові нових інституційних практик, що потребує високого рівня лідерства, особистої залученості та готовності нести відповідальність за вплив своїх рішень на життя людей.

У 2023 р. Національне агентство України з питань державної служби видало наказ від 17.11.2023 № 181-23, яким визначено завдання й ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорії «А» [30], а також наказ від 28.09.2023 № 155-23 щодо визначення результатів виконання завдань такими службовцями [31]. У тому ж році Вища школа публічного управління спільно з НАДС за підтримки проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) реалізувала освітню програму «Школа підготовки стратегів». Її метою стало формування нового управлінського світогляду у топменеджерів державної служби й органів місцевого самоврядування через опанування компетентностями стратегічного бачення, володіння сучасними моделями управління, навичками розроблення й реалізації стратегій розвитку,

формування ефективних команд, досягнення командної взаємодії та практичного лідерства, необхідного для реалізації змін у контексті післявоєнної відбудови [42].

З огляду на зазначене, можна виокремити ключові компетентності лідера, які є критично важливими для керівників у сфері місцевого самоврядування в умовах воєнного стану:

1) *стратегічне мислення* – здатність аналізувати складні, багатofакторні ситуації, прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, визначати пріоритети й будувати реалістичні, але водночас амбітні стратегії дій;

2) *мотивація персоналу* – уміння мобілізувати команду, підтримувати моральний дух колективу, формувати почуття причетності до спільної справи, особливо в умовах постійного стресу й виснаження;

3) *комунікативна компетентність* – здатність чітко, зрозуміло та послідовно доносити інформацію до членів команди, представників громади й зовнішніх партнерів, забезпечуючи прозорість намірів і рішень;

4) *управління ризиками* – уміння оцінювати загрози, зважувати альтернативи, приймати швидкі, але обґрунтовані рішення, розуміючи, що кожен крок може мати далекосяжні наслідки;

5) *моральний авторитет* – спроможність лідера виступати моральним орієнтиром для колективу та громади, демонструвати цілісність, справедливість, мужність, дотримання декларованих цінностей на практиці;

6) *адаптивність до змін* – здатність швидко перебудовувати дії з огляду на нові обставини, переосмислювати прийняті рішення, оперативно коригувати стратегії;

7) *здатність до співпраці й побудови коаліцій* – уміння взаємодіяти з іншими органами влади, силовими структурами, інститутами громадянського суспільства, міжнародними партнерами, вибудовуючи горизонтальні та вертикальні мережі підтримки [54].

Якщо до початку повномасштабної агресії росії проти України значну популярність у публічному секторі мали коучинговий стиль лідерства, моделі

партнерського лідерства чи спільного лідерства (які ми описували в попередньому розділі), то війна суттєво змістила акценти. Повномасштабне вторгнення поставило нові вимоги до гнучкості в прийнятті рішень, організації роботи в умовах віддаленості, небезпеки, руйнування інфраструктури, до координації великої кількості суб'єктів на різних рівнях – від центрального уряду до найменших територіальних громад. Для лідерів місцевого самоврядування особливо важливо усвідомлювати, як їхній управлінський стиль (або поєднання кількох стилів), особистісні якості, реакція на зміни впливають на ефективність командної роботи й поведінку колег; як підтримувати довгострокову продуктивну співпрацю, будувати довіру, надавати й отримувати зворотний зв'язок, розкривати потенціал інших.

В умовах воєнного стану виправданим є комбінування різних *типів лідерства*, залежно від конкретної ситуації. Зокрема, *трансформаційне лідерство* корисне тоді, коли потрібно змінювати застарілі практики, формувати нову візію розвитку громади, надихати людей на подолання значних труднощів, мобілізувати ресурси для відбудови.

Тоді як, *автократичне (директивне) лідерство* стає релевантним у ситуаціях, коли рішення слід ухвалювати негайно, а можливість довгих обговорень відсутня. За умов небезпеки для життя людей швидкість реакції може мати вирішальне значення. Відповідно, *ситуативне лідерство* передбачає гнучкий добір стилю поведінки залежно від зрілості команди, рівня загроз і ресурсних можливостей. Для лідера громади це означає, що в одних питаннях доречні жорсткі управлінські рішення, а в інших – широка участь зацікавлених сторін. У свою чергу, *демократичне лідерство* відіграє важливу роль у зниженні напруги, зміцненні довіри та легітимності влади. Врахування позиції громадян, консультації з громадськими організаціями, відкритий діалог із жителями сприяють консолідації суспільства. А *лідерство-служіння (servant leadership)* особливо актуальне в умовах війни, коли лідер свідомо ставить інтереси громади, безпеку й гідність людей понад власні амбіції та комфорт, демонструє готовність розділяти ризики й відповідальність [24].

Не менш значущим виміром лідерства у сфері місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є *стратегічне планування й розроблення тактик дій*. Воно виконує кілька критичних функцій. По-перше, забезпечує раціональне управління ресурсами – людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними – шляхом чіткого визначення пріоритетів, уникнення дублювання зусиль і розпорошення бюджетних коштів. По-друге, сприяє координації дій між різними підрозділами, рівнями влади та партнерами, задає спільні цілі, що дозволяє консолідувати зусилля навколо ключових завдань. По-третє, формує здатність до адаптації, оскільки якісне планування передбачає розроблення альтернативних сценаріїв, передбачення ризиків та інструментів корекції рішень у разі зміни ситуації. По-четверте, підвищує якість управлінських рішень, адже стимулює системний аналіз середовища, оцінку можливостей, загроз та наслідків. По-п'яте, підтримує мобілізацію ресурсів, у тому числі через участь громадян, бізнесу, міжнародних партнерів, оскільки прозоре стратегічне бачення робить громаду передбачуваним і надійним партнером [54].

Окремого виміру набуває *психологічна складова лідерства* в органах місцевого самоврядування під час війни: 1) *емоційний інтелект* дає змогу лідерові усвідомлювати власні емоційні стани, розпізнавати емоції інших, керувати ними та використовувати як ресурс для підтримки команди, а не як фактор дестабілізації; 2) *стресостійкість* передбачає здатність зберігати внутрішню рівновагу, не впадати в паніку, ухвалювати виважені рішення за умов постійної загрози, інформаційного тиску, перевантаження; 3) *резильєнтність* проявляється у спроможності швидко відновлювати працездатність після пережитих кризових епізодів, зберігати мотивацію та працездатність, вчитись на досвіді та будувати нові моделі поведінки; 4) *конфліктологічна компетентність* – уміння конструктивно врегульовувати конфлікти, здійснювати медіацію, запобігати ескалації суперечностей у команді та громаді, що має особливе значення в умовах підвищеної напруженості [24].

З урахуванням викладених підходів розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану потребує реалізації низки взаємопов'язаних кроків. По-перше, необхідна зміна підходів до стратегічного планування – перехід від формально-декларативних документів до гнучких, адаптивних, орієнтованих на результат стратегій і планів, які враховують регіональні особливості, реальні ресурси та ризики. Це передбачає широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, залучення всіх стейкхолдерів, регулярний моніторинг і коригування планів.

По-друге, важливе активне застосування фінансових, соціальних та ринкових механізмів розвитку, спрямованих на посилення спроможності громад протидіяти агресії, забезпечувати соціальний захист, підтримувати економічну активність, підприємництво й інновації.

По-третє, ключову роль відіграє підвищення якості людського капіталу – інвестування в освіту, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей, мотивації, лояльності працівників місцевого самоврядування, формування кадрового резерву, робота з молодими лідерами, підтримка науки, культури, охорони здоров'я як середовища формування здорового, освіченого, активного суспільства.

Практичні рекомендації для органів місцевого самоврядування, спрямовані на посилення лідерського потенціалу в умовах воєнного стану, можуть включати: а) *розвиток системи кризового менеджменту* – підготовка персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях, відпрацювання механізмів взаємодії з військовими структурами й іншими органами влади, побудова ефективної системи комунікації з громадськістю та протидії дезінформації; б) *підвищення кваліфікації керівників усіх рівнів* – впровадження спеціалізованих програм навчання з кризового управління, стресостійкості, стратегічних комунікацій, роботи з громадою, заохочення постійного професійного саморозвитку; в) *забезпечення прозорості й відкритості діяльності* органів влади – розширення доступу громадян до інформації, впровадження інструментів електронної демократії, публічної звітності, що зміцнює довіру і

легітимність рішень; г) *розбудову ефективних комунікаційних стратегій* – системне інформування населення про дії органів влади, ризики, плани, можливості участі громадян, а також організацію дієвого механізму зворотного зв'язку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що трансформація лідерства посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану означає перехід від усталених моделей управління до більш гнучких, адаптивних, етично вмотивованих і орієнтованих на стійкість громад. Вона вимагає поєднання стратегічного мислення, високого рівня емоційного інтелекту, здатності працювати з невизначеністю, будувати довіру та партнерства, а також готовності до постійного навчання й саморефлексії. Саме така модель лідерства дає змогу громадам не лише виживати в умовах воєнних викликів, а й створювати підґрунтя для майбутнього розвитку та відновлення.

3.2. Етичне лідерство як чинник протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування.

Причиною політико-управлінської кризи, яка останніми тижнями сколихнула всю управлінську систему України стало злободенне явище корупції. Саме вона й надалі залишається однією з найскладніших і найбільш руйнівних загроз для функціонування органів місцевого самоврядування в Україні. Вона спотворює механізми ухвалення рішень на місцевому рівні, підриває принципи справедливого розподілу ресурсів територіальних громад, зменшує результативність роботи посадових осіб та формує у мешканців стійке відчуття недовіри до представницьких і виконавчих органів влади на місцях. Попри розгортання масштабних антикорупційних реформ на національному рівні, створення спеціалізованих інституцій і посилення кримінально-правових та адміністративних запобіжників, практики зловживання посадовим становищем у середовищі посадових осіб місцевого самоврядування зберігають значний вплив на повсякденне життя громад.

Традиційні підходи до протидії корупції, зорієнтовані переважно на контроль, санкції та репресивні механізми, виявляються недостатніми для

якісної трансформації поведінкових моделей на місцевому рівні. Вони здебільшого спрямовані на реагування постфактум, а не на зміну ціннісних орієнтацій і мотивації посадових осіб. Це зумовлює необхідність доповнення «жорстких» інструментів антикорупційної політики більш глибокими, превентивними механізмами, що впливають на внутрішні установки, професійну етику та культуру прийняття рішень. У цьому контексті особливої уваги, на нашу думку, заслуговує *етичне лідерство* як чинник протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування. Воно розглядається як одна з ключових парадигм сучасного місцевого врядування, здатна змінювати не лише формальні процедури, а й неформальні правила гри, усталені практики взаємодії між владою та громадою [6].

Етичне лідерство у середовищі посадових осіб місцевого самоврядування формує ціннісний каркас, на якому ґрунтуються управлінські рішення, стиль комунікації з громадянами, ставлення до публічних ресурсів і розуміння місії служіння громаді. Воно відображає зростання значення морально-етичних чинників у регулюванні професійної діяльності не лише державних службовців, а передусім голів громад, секретарів рад, старост, керівників виконавчих органів та депутатів місцевих рад. На відміну від суто формальних антикорупційних інструментів, етичне лідерство спрямоване на формування такої організаційної культури, у якій корупційні практики стають соціально неприйнятними, а доброчесна поведінка – домінуючим і очікуваним стандартом.

Аналіз взаємозв'язку між етичним лідерством і протидією корупції на рівні місцевого самоврядування набуває особливої ваги в умовах перегляду стандартів прозорості, підзвітності та участі громадян у прийнятті рішень. Саме етичний лідер у громаді – мер, голова селищної чи сільської ради, керівник структурного підрозділу – виступає водночас рольовою моделлю для підлеглих і каталізатором змін у ширшому інституційному середовищі [3]. Від його особистої позиції, стилю керівництва, готовності відмовитися від «тіньових» практик і відкрито протистояти корупційним ризикам залежить, чи

стане антикорупційна політика реальною, а не декларативною. Таким чином, етичне лідерство як чинник протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування можна розглядати як базову умову формування культури доброчесності на рівні територіальних громад.

Етичне лідерство ґрунтується на системі ключових принципів і цінностей, що визначають зміст діяльності лідерів місцевої влади та слугують критеріями оцінювання їх рішень з позицій суспільної моралі та очікувань жителів громади. Одним із центральних принципів є доброчесність, що передбачає неухильне дотримання етичних стандартів, чесне ставлення до управління майном і коштами громади, відмову від використання владних повноважень у приватних інтересах і нульову толерантність до будь-яких форм хабарництва, кумівства чи зловживання службовим становищем [98, с. 11]. Для етичного лідера органу місцевого самоврядування доброчесність означає готовність прозоро пояснювати власні рішення, уникати ситуацій конфлікту інтересів, публічно декларувати свої доходи й витрати, демонструвати послідовність між словами й діями як у службовій, так і в позаслужбовій сфері життя.

Не менш важливим є принцип поваги до людської гідності, який в умовах місцевого самоврядування проявляється у ставленні до мешканців територіальної громади як до повноцінних партнерів у процесі ухвалення рішень. Він вимагає від лідерів громад коректної, відкритої та доброзичливої комунікації з громадянами, чутливості до потреб різних соціальних груп, недопущення дискримінації, забезпечення рівного доступу до послуг і ресурсів. Повага до людської гідності передбачає також створення умов для безпечного висловлення критики та альтернативних позицій – як з боку депутатів місцевої ради, так і з боку активних мешканців, громадських організацій, локальних ініціатив [10]. Такий підхід безпосередньо пов'язаний із дотриманням прав людини, адже посадові особи місцевого самоврядування повинні не тільки утримуватися від їх порушення, а й активно сприяти їх реалізації та захисту.

Принцип відповідальності в етичному лідерстві має двовимірний характер. З одного боку, йдеться про персональну відповідальність конкретного лідера громади за власні рішення, дії та бездіяльність, прозоре управління ресурсами, які належать громаді. З іншого – про організаційну відповідальність органу місцевого самоврядування за результати реалізації місцевих програм, використання бюджетних коштів, вплив ухвалених рішень на якість життя мешканців. Етичний лідер не перекладає провину за помилки на підлеглих чи «обставини», а здатний відкрито визнавати прорахунки, пояснювати причини невдач, ініціювати корекцію курсів політики, спираючись на зворотний зв'язок від громадян.

Особливого значення для посадових осіб місцевого самоврядування набуває принцип політичної нейтральності. Він означає, що службові рішення мають ухвалюватися не з огляду на інтереси окремих партій, політичних груп або бізнес-акторів, а виходячи з потреб громади та вимог законодавства [84, с. 10]. У практичній площині це проявляється в недопущенні використання адміністративного ресурсу в інтересах певних політичних сил, рівному ставленні до всіх депутатських фракцій, прозорому розподілі місцевих ресурсів без прив'язки до політичної лояльності. Етичний лідер на місцевому рівні має утримуватися від публічних дій, що можуть бути сприйняті як політична агітація, уникати ситуацій, коли приватні політичні переконання впливають на рішення щодо громадських інтересів.

Невід'ємною складовою етичного лідерства є принцип служіння суспільству, який у середовищі місцевого самоврядування набуває максимально прикладного змісту. Він вимагає від посадових осіб постійної орієнтації на потреби та очікування мешканців громади, пріоритету публічного інтересу над будь-якими вузькогруповими або особистими вигодами. У практиці це означає прозоре формування місцевих бюджетів, участь громадян у плануванні розвитку території, готовність лідера пояснювати непопулярні, але необхідні рішення, відмову від кулуарних домовленостей [7]. Важливим доповненням до принципу служіння є

відкритість і доступність лідера для громадян – через особистий прийом, публічні звіти, консультації, участь у громадських слуханнях, роботу з петиціями та ініціативами мешканців.

Зазначені принципи не є абстрактними деклараціями; вони утворюють нормативну та ціннісну основу практики належного врядування на рівні місцевого самоврядування. Послідовне втілення цих засад у повсякденну діяльність органів місцевої влади створює передумови для формування доброчесної, професійної та суспільно відповідальної служби в органах місцевого самоврядування. Етичне лідерство в цьому контексті можна розглядати як своєрідний трансмісійний механізм, що забезпечує поширення стандартів чесності й прозорості на всі рівні організаційної структури – від керівництва громади до рядових працівників виконавчих органів.

Роль етичного лідера у громаді полягає не лише в особистому дотриманні високих стандартів непідкупності та чесності, а й у цілеспрямованому формуванні інституційно-правового та організаційного середовища, сприятливого для доброчесності. Лідер, який справді орієнтується на етичні цінності, ініціює розробку локальних кодексів етики для посадових осіб місцевого самоврядування, впроваджує прозорі процедури прийняття рішень, запроваджує механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, підтримує прозору систему декларування майна й доходів, сприяє створенню внутрішніх механізмів контролю й аудиту [64, с. 22-23].

Особистий приклад етичного лідера на місцевому рівні є, по суті, найпотужнішим «м'яким» інструментом профілактики корупції. Коли голова громади чи керівник структурного підрозділу послідовно демонструє нетерпимість до будь-яких «сірих» схем, прозоро комунікує мотиви своїх рішень, не допускає дискримінаційного розподілу ресурсів, це створює у колективі атмосферу високих очікувань щодо етичної поведінки. Для підлеглих такий лідер стає орієнтиром: виникає розуміння, що корупційні практики не є «частиною системи», а навпаки – підставою для осуду й санкцій

[58, с. 304]. Унаслідок цього формується внутрішня мотивація утримуватися від зловживань не лише через страх покарання, а й через небажання підірвати репутацію органу місцевого самоврядування та власну професійну гідність.

Етичні лідери в органах місцевого самоврядування також виступають архітекторами локальної «етичної інфраструктури». Йдеться про сукупність нормативних актів, процедур, інституцій і практик, що забезпечують реальне, а не формальне втілення принципів доброчесності. До такої інфраструктури належать місцеві кодекси поведінки, положення про комісії з етики, внутрішні стандарти антикорупційної експертизи рішень ради й виконкому, процедури відкритих конкурсів на посади, правила оцінювання діяльності посадових осіб, канали повідомлень про корупцію (у тому числі анонімних) і механізми захисту викривачів [64, с. 22–23]. Ефективність цієї інфраструктури прямо залежить від політичної волі лідерів громади підтримувати її роботу, не допускати «імітаційності» відповідних органів і процедур, забезпечувати їх належними ресурсами.

Важливою складовою діяльності етичних лідерів є навчально-просвітницький вимір. Йдеться про систематичну роботу з формування в посадових осіб місцевого самоврядування розуміння антикорупційних обмежень, етичних стандартів і типових ризиків, властивих їх посадовим повноваженням. Це може включати тренінги, семінари, обговорення кейсів етичних дилем, розбір реальних або змодельованих ситуацій конфлікту інтересів, пояснення наслідків порушення етичних норм – як для окремого посадовця, так і для всієї громади [84, с. 14]. Мета такої роботи полягає не лише в інформуванні про юридичні норми, а й у формуванні стійких етичних переконань, коли дотримання правил сприймається як внутрішня потреба, а не як зовнішній примус.

Особливо вагомою є превентивна функція етичного лідерства. Послідовна політика «нульової толерантності» до корупції, прозорі процедури закупівель і розпорядження комунальним майном, відкритий бюджет, регулярні публічні звіти, залучення громадськості до контролю – усе це сприяє

поступовому витісненню корупційних практик на периферію, позбавляючи їх легітимності. Етичний лідер, який не робить винятків для «своїх» і демонструє принциповість у притягненні порушників до відповідальності, надсилає чіткі сигнали всередину організації та назовні: корупція є неприйнятною незалежно від статусу особи, яка її вчиняє [10, с. 37].

Водночас етичне лідерство не можна зводити до сукупності моральних декларацій. Воно передбачає активну участь лідерів у місцевому самоврядуванні в розбудові комплексної антикорупційної системи: від ініціювання локальних програм доброчесності до участі в розробці національних стратегій і законодавчих змін. Як зазначає В. Соловйов, саме керівники публічних організацій, зокрема на місцевому рівні, відіграють ключову роль у тому, чи працюватимуть антикорупційні механізми ефективно, чи залишаться формальністю [44, с. 14]. Для органів місцевого самоврядування це означає, що без активної, принципової позиції лідерів – голів громад, секретарів рад, керівників юридичних, фінансових та інших ключових підрозділів – локальні антикорупційні ініціативи ризикують перетворитися на декларативні документи.

Формування культури етичного лідерства як чинника протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування потребує комплексного підходу, у межах якого етичні принципи інтегруються в усі складові діяльності громади. Йдеться не лише про внутрішню роботу органів місцевого самоврядування, а й про побудову партнерських відносин з громадянським суспільством, місцевим бізнесом, медіа, освітніми закладами. Саме така широка взаємодія дозволяє перетворити доброчесність з «внутрішньої корпоративної норми» органу влади на спільну цінність громади, яка підтримується та захищається різними соціальними акторами [3, с. 67]. Важливо усвідомлювати, що етичне лідерство на рівні місцевого самоврядування не може існувати у відриві від загальнонаціональної стратегії реформування публічної служби. Наявність єдиних етичних стандартів, чітких правил декларування, механізмів дисциплінарної відповідальності та антикорупційного контролю створює

рамкові умови, у межах яких лідери громад можуть розгортати власні ініціативи. Водночас без моральних авторитетів і лідерів змін на місцях, готових послідовно втілювати ці стандарти, будь-які законодавчі й інституційні інновації ризикують залишитися формальними.

Корупція в системі місцевого самоврядування, як і в ширшому просторі публічного управління, є наслідком глибинних інституційних деформацій, історично сформованих неформальних практик, слабкості механізмів підзвітності та контролю. Тому боротьба з нею потребує не лише репресивних кроків, а й розбудови цілісної системи професійної етики, у центрі якої перебуває етичне лідерство. Важливими елементами цієї системи є чітке нормативне закріплення моральних вимог до посадових осіб місцевого самоврядування, удосконалення процедур добору й оцінювання кадрів з урахуванням показників доброчесності, проведення регулярних програм підвищення кваліфікації з акцентом на етичних дилемах, залучення до навчання незалежних експертів і представників громадськості.

Не менш значущою є підтримка інструментів громадського контролю – участь мешканців у бюджетних слуханнях, наглядові ради при комунальних підприємствах, громадські антикорупційні ради, цифрові платформи для моніторингу закупівель і використання ресурсів. Етичні лідери на місцевому рівні мають не лише толерувати такі форми контролю, а й ініціювати їх, адже прозорість і залучення громадян є найкращими союзниками у справі запобігання корупції [6].

Отже, етичне лідерство як чинник протидії корупції посадових осіб місцевого самоврядування слід розглядати як ключову умову формування доброчесної, відкритої й орієнтованої на громаду моделі місцевого врядування. Без критично достатньої кількості етичних лідерів на всіх рівнях управлінської ієрархії – від сільського старости до голови великої міської громади – органи місцевого самоврядування ризикують перетворитися на закриті бюрократичні структури, вразливі до корупційних практик, фаворитизму й клановості, відірвані від реальних потреб людей. Центральне

завдання таких лідерів полягає в тому, щоб щоденною практикою – ухваленням рішень, стилем комунікації, ставленням до ресурсів громади та підлеглих – послідовно підтверджувати пріоритет чесності, прозорості й служіння громаді. Лише за цієї умови антикорупційні стратегії, кодекси етики та інші формальні механізми перестають бути «паперовими» й перетворюються на реальні інструменти зміни управлінської культури в територіальних громадах, сприяючи відновленню довіри громадян до влади й зміцненню демократичних засад місцевого самоврядування.

3.3. Лідерство у місцевому самоврядуванні України: виклики та можливості післявоєнного відновлення.

Лідерство у місцевому самоврядуванні України, передусім на рівні територіальних громад та обласних центрів, постає однією з ключових передумов модернізації й стабілізації всієї системи місцевого врядування. Саме якісні лідерські практики значною мірою зумовлюють здатність органів місцевої влади консолідувати фінансові, людські та інституційні ресурси, ухвалювати виважені й результативні управлінські рішення, підтримувати прозорість і підзвітність діяльності, забезпечувати соціальну згуртованість та зміцнювати довіру громадян до органів місцевого самоврядування.

У контексті повномасштабної російсько-української війни ця проблематика набуває особливої гостроти, оскільки громади змушені функціонувати в умовах різкого обмеження ресурсів, руйнування критичної інфраструктури, зростання міграційних потоків, постійних безпекових загроз і глибокого психологічного виснаження населення. Застосування сучасних підходів до лідерства – трансформаційного, кризового, мережевого, колективного та стратегічного – дає змогу посилювати стійкість місцевих інституцій, підвищувати швидкість реагування на виклики, розширювати участь громадськості в ухваленні рішень і формувати сталі партнерства з міжнародними організаціями та донорами. За таких умов лідери у системі місцевого самоврядування фактично виконують роль генераторів змін, формуючи управлінські команди, здатні діяти в умовах високої

невизначеності, та ініціюючи довгострокові стратегії післявоєнного відновлення.

Разом із тим, попри наявність низки позитивних практик, розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування під час війни обмежується цілою низкою структурних проблем: 1) хронічним дефіцитом кваліфікованих кадрів; 2) суттєвою диференціацією рівня управлінських компетентностей посадових осіб; 3) браком фінансових і організаційних ресурсів; 4) недостатньою формалізацією лідерських підходів у нормативних актах та управлінських процедурах [1]. Це актуалізує потребу в комплексному аналізі чинників, які впливають на ефективність лідерства, а також у розробленні практично орієнтованих механізмів його розвитку для посилення спроможності громад до управління процесами післявоєнної відбудови.

Система місцевого самоврядування в Україні нині перебуває в стані глибокої трансформації під впливом кількох взаємопов'язаних процесів: децентралізації, посилення воєнних і безпекових загроз, зміни ролі людського капіталу в управлінні та зростання суспільного запиту на залучення громадян до прийняття рішень. За таких умов лідерство виступає не допоміжною, а визначальною характеристикою якості функціонування громади, адже саме воно забезпечує її здатність адаптуватися до кризових ситуацій, раціонально використовувати наявні ресурси, запроваджувати нові формати взаємодії між місцевою владою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Лідерство доцільно трактувати не лише як індивідуальну рису конкретного керівника, а як інтегральну властивість усього управлінського середовища, що забезпечує консолідацію зусиль, зрозумілий розподіл ролей, формування дієвих мотиваційних інструментів і зміцнення інституційної спроможності територіальної громади.

Сучасна конфігурація місцевого самоврядування в Україні охоплює широкий спектр територіальних громад, істотно відмінних за площею, чисельністю населення та ресурсною базою – від малих сільських громад до великих міських агломерацій. Кожна з них здійснює власні управлінські

повноваження, спираючись на локальний кадровий потенціал, специфічну організаційну культуру, історично сформовані управлінські практики та різний рівень інституційної зрілості [29]. Реформа децентралізації надала громадам ширшу автономію у сфері прийняття рішень, однак водночас посилила відповідальність за якість управлінських процесів, обґрунтованість бюджетних рішень та ефективність використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів. У такій ситуації особливо зростає значення лідерів, які здатні поєднати стратегічне бачення розвитку території з практичними навичками кризового менеджменту, публічних комунікацій, управління проєктами відбудови, взаємодії з громадськими ініціативами та міжнародними донорами.

Лідерство у місцевому самоврядуванні виявляється передусім через спроможність формувати й підтримувати довіру до органів влади, забезпечувати відкритість і транспарентність управлінських процедур, налагоджувати ефективну двосторонню комунікацію між органами місцевої влади та мешканцями громади, створювати реальні механізми співуправління із залученням громадських організацій, підприємницького сектору, волонтерських ініціатив і неформальних лідерів. На практиці в громадах можна спостерігати одночасне співіснування різних моделей лідерства – від традиційної, орієнтованої на жорстку ієрархію та адміністративний контроль, до більш інноваційних, що ґрунтуються на партнерстві, горизонтальних мережах, розподіленому лідерстві та широкому залученні стейкхолдерів до процесів ухвалення рішень.

Конкретний формат лідерства визначається взаємодією внутрішніх чинників (рівнем професійної підготовки посадових осіб, особливостями організаційної культури, наявністю чіткого стратегічного бачення розвитку, досвідом участі в програмах міжнародної технічної допомоги) та зовнішніх умов – воєнною агресією, економічною турбулентністю, демографічними зрушеннями, цифровою трансформацією, екологічними загрозами [54]. Усе це змушує керівників місцевого рівня шукати нові моделі поведінки, що

поєднують гнучкість, відповідальність та здатність до інновацій.

Особливо показовим є те, що повномасштабна війна висунула на перший план лідерів територіальних громад, які змушені виконувати набагато ширший спектр функцій, ніж у довоєнний період. Вони не лише здійснюють класичне адміністративне управління, а й фактично виступають кризовими менеджерами, координаторами гуманітарного реагування, організаторами системи безпеки та територіальної оборони, медіаторами в локальних конфліктах, комунікаторами з центральними органами влади, міжнародними партнерами та донорами.

В умовах багатовимірних викликів – воєнних, соціально-економічних, інституційних – територіальні громади змушені шукати такі управлінські моделі, що поєднують оперативність реагування, здатність до мобілізації ресурсів і наявність довгострокового бачення розвитку. Лідерство в цій площині поступово перестає бути суто індивідуальною характеристикою керівника і трансформується в колективне явище, яке формує своєрідну «управлінську екосистему» громади, задає стандарти взаємодії між різними акторами, суттєво впливає на стиль і якість ухвалюваних рішень. У післявоєнний період від ефективності цієї екосистеми залежатиме, чи зможуть громади не лише відновити пошкоджену інфраструктуру, а й підвищити власну конкурентоспроможність, створити сприятливі умови для розвитку малого та середнього бізнесу, залучити зовнішні інвестиції, збудувати цілісну систему соціального захисту для вразливих груп населення [1].

У післявоєнний період від рівня лідерських компетентностей місцевих керівників залежатиме, чи перейдуть громади від практики ситуативного «гасіння пожеж» до системного оновлення інфраструктури, економіки, соціальної сфери, управлінських інститутів. Збалансоване врахування соціальних, інституційних, економічних і культурних факторів дає змогу лідерам територіальних громад розробляти такі стратегії розвитку, які відповідають реальним потребам населення й одночасно зміцнюють довіру до влади. Особливої уваги потребують напрями розвитку лідерства, що можуть

стати каталізаторами сталого післявоєнного відновлення: а) посилення участі громадян в ухваленні рішень; б) формування партнерств «громада – бізнес – держава – міжнародні організації»; в) інтеграція цифрових інструментів у процеси місцевого врядування; г) утвердження нової етики лідерства, д) орієнтованої на сервісність, підзвітність і дотримання прав людини [82].

Аналіз зазначених напрямів дає підстави стверджувати, що ефективний лідер територіальної громади в післявоєнний період має поєднувати стратегічне бачення з готовністю оперативно реагувати на кризові ситуації, гнучко перемикаючись між завданнями відбудови інфраструктури, гарантування безпеки, підтримки соціально вразливих груп та стимулювання економічної активності. Його роль не зводиться лише до управління матеріальними й фінансовими ресурсами чи координації технічних відновлювальних робіт, вона охоплює також формування атмосфери довіри, згуртування мешканців навколо спільних цілей, розвиток кадрового потенціалу громади, утвердження культури відкритості й підзвітності. Сучасні лідери місцевого самоврядування мають бути готовими до експериментів, підтримувати міжмуніципальну та міжрегіональну співпрацю, вибудовувати мережі партнерства з міжнародними структурами та водночас нести персональну відповідальність за ухвалені рішення в умовах невизначеності. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню в Україні адаптивної, результативної та сервісно орієнтованої моделі місцевого врядування, здатної забезпечити стале відновлення територіальних громад.

Подальший успіх повоєнного відновлення прямо залежить від того, наскільки лідери на місцях зможуть забезпечити оперативність та обґрунтованість управлінських рішень, належний рівень прозорості й підзвітності дій влади, ефективну комунікацію з мешканцями, а також конкурентоспроможність громад у боротьбі за інвестиції та підтримку проєктів розвитку. В умовах тривалої війни й складних повоєнних викликів лідерство перетворюється з інструмента «ефективного адміністрування» на чинник виживання, мобілізації та консолідації ресурсів. Наявність сильних

управлінських команд дозволяє громадам забезпечувати безперервність базових послуг (освітніх, медичних, комунальних), підтримувати постійний діалог із населенням, оперативно реагувати на надзвичайні ситуації, координувати допомогу внутрішньо переміщеним особам, створювати умови для їхньої інтеграції в локальні спільноти [54].

Сучасне лідерство у місцевому самоврядуванні передбачає поєднання стратегічного мислення з практичними навичками кризового менеджменту. Керівники громад мають формувати цілісне управлінське середовище, у якому інтегруються різні сфери життєдіяльності – освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, безпековий сектор, екологічна політика, економічний розвиток. Інтегрований підхід дає змогу ухвалювати рішення на підставі комплексного аналізу потреб і можливостей громади, а не лише виходячи з короткострокових політичних міркувань чи ситуативного тиску. Важливим завданням лідера є також цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування: йдеться не тільки про формальне підвищення кваліфікації персоналу, а й про формування команд, здатних діяти проактивно, брати на себе відповідальність і генерувати інноваційні управлінські рішення. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток комунікаційних, організаційних та стратегічних лідерських компетентностей [11].

Не менш важливою складовою є формування стійкої довіри громади до органів місцевого самоврядування, що стає базою для ефективної взаємодії влади та населення. Широке залучення мешканців до процесів планування й реалізації місцевих політик, підтримка відкритості та інклюзивності процедур ухвалення рішень, розбудова партнерств із локальним бізнесом та організаціями громадянського суспільства створюють міцне підґрунтя для стійкості й поступального розвитку територій. Послідовне нарощування лідерського потенціалу потребує системних інвестицій у людський капітал, підтримки програм управлінської освіти, обміну кращими практиками між громадами, а також цільової підтримки з боку центральної влади, донорів і

міжнародних організацій. Саме через розвиток лідерства відкривається можливість переходу до нової моделі місцевого врядування, яка ґрунтується на принципах відкритості, адаптивності, ефективності, сервісності та орієнтації на потреби людини [2].

Забезпечення високої якості управлінських рішень у післявоєнний період виступає стратегічним завданням для всіх територіальних громад. Його реалізація потребує не лише матеріально-технічної та фінансової бази, а й цілісного підходу, що охоплює організаційні, методичні, кадрові та інституційні компоненти. Ефективне лідерство в цьому контексті означає здатність мобілізувати ресурси, координувати зусилля різних суб'єктів, ухвалювати виважені рішення в умовах високої невизначеності. Досягнення високих стандартів управлінської якості неможливе без узгодженої взаємодії між усіма учасниками місцевого управління – мешканцями, органами місцевого самоврядування, освітніми, соціальними та медичними установами, підприємницькими структурами, громадськими організаціями, центральними органами виконавчої влади та міжнародними партнерами. У цьому випадку лідерство виконує інтегративну функцію, перетворюючи розрізнені інтереси на спільну візію розвитку та узгоджену систему дій [29].

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави розглядати лідерство у місцевому самоврядуванні як системоутворювальний чинник управління як у воєнний, так і в післявоєнний періоди. Саме якість лідерства визначає спроможність територіальних громад перейти від реактивного подолання наслідків війни до проактивної побудови стійких інституцій, розроблення довгострокових траєкторій розвитку та інтеграції програм відбудови в ширший контекст модернізації. Ефективні лідери поєднують стратегічне мислення з операційною дисципліною, здатністю ухвалювати рішення в умовах невизначеності, підтримувати довіру, демонструвати етичність і готовність до підзвітності. Успішність відновлення залежить не стільки від харизми одного «сильного лідера», скільки від сформованого лідерського середовища – команд із чітким розподілом ролей, налагодженою міжвідомчою

та міжсекторальною координацією. Поєднання формального та неформального лідерства (посадові особи, представники бізнесу, волонтери, громадські активісти) створює синергетичний ефект, який підсилює управлінську спроможність громад і пришвидшує реалізацію відновлювальних проєктів.

Ключовими компетентностями лідерів у місцевому самоврядуванні є здатність до стратегування, кризового менеджменту, ефективної комунікації та залучення стейкхолдерів, дотримання високих етичних стандартів і готовність до підзвітності. Наявність цих компетентностей безпосередньо корелює з результатами відновлення: своєчасністю ухвалення рішень, рівнем виконання планів відбудови, обсягом залучених ресурсів, рівнем довіри населення, широтою участі громадян у формуванні політик. Інституційне середовище, у якому діє лідер, може або підсилювати цей потенціал, або його нівелювати. Запровадження проєктних офісів, матриць відповідальності, стандартів кризових комунікацій, практик відкритого бюджету та незалежного аудиту знижує транзакційні витрати, робить взаємодію з донорами й партнерами більш прогнозованою, переводить лідерство з площини декларацій у площину вимірюваних результатів [1].

Отже, лідерство у місцевому самоврядуванні доцільно розглядати як цілісну екосистему, що інтегрує людей, інституції, процеси, дані й партнерства. Саме така екосистема дає змогу громадам поступово відійти від домінування логіки «управління кризою» до реалізації стратегії стійкого розвитку, поєднуючи післявоєнну відбудову з довгостроковим підвищенням конкурентоспроможності територій та покращенням якості життя їхніх мешканців.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено концептуальні підходи до визначення лідерства у публічному управлінні, визначено, що еволюцію цього феномену від вузького розуміння лідера як носія формальних повноважень у межах бюрократичної моделі до багатовимірною соціально-політичного явища, тісно пов'язаного з цінностями демократичного врядування, етикою публічної служби та орієнтацією на суспільний інтерес. Узагальнено класичні та сучасні теоретичні підходи (теорії рис, поведінкові моделі, концепції «лідерства-служіння», емоційного інтелекту, стратегічного й адаптивного лідерства), що дало змогу окреслити інтегральний профіль лідера у сфері публічного управління. Визначено, що до його ключових характеристик належать: здатність мислити стратегічно та системно, формувати й реалізовувати візію розвитку; високий рівень комунікаційних і кооперативних навичок; етичність, доброчесність та орієнтація на публічний інтерес; уміння приймати рішення в умовах невизначеності та конфліктів; стресостійкість, особиста відповідальність і готовність до безперервного навчання. Відповідно, лідерство у публічному управлінні розглянуто як системоутворювальний чинник, від якого залежить здатність органів державної влади та місцевого самоврядування забезпечувати якісні публічні послуги, ефективно управляти ресурсами, підтримувати довіру суспільства та результативно реагувати на кризи.

Проведено аналіз методів дослідження розвитку лідерства у публічному управлінні засвідчує, з'ясовано, що для його вивчення необхідна комбінація кількісних і якісних методів – опитувань, інтерв'ю, фокус-груп, спостереження, аналізу соціальних мереж та документів. Визначено, що важливою складовою методології є орієнтація не лише на діагностику наявного стану лідерських практик, а й на розроблення інструментів їх цілеспрямованого розвитку – через компетентнісний, ціннісно-орієнтований,

мережевий і трансформаційний підходи. Саме інтеграція цих підходів дає змогу пов'язати індивідуальний лідерський розвиток із підвищенням інституційної спроможності органів публічної влади.

2. Описано нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України, які засвідчили, що в нашій державі сформовано базовий, але ще недостатньо цілісний правовий фундамент для розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні. Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», законодавство про службу в органах місцевого самоврядування, Стратегії реформування державного управління, Концепція реформування місцевого самоврядування та документи НАДС задають рамкову модель, у якій посадова особа органів місцевого самоврядування розглядається не лише як адміністратор, а як публічний представник громади, носій відповідальності, професіоналізму, доброчесності та здатності до «лідерства змін».

Зауважено, що чинна нормативно-правова база має виразно фрагментарний характер: поняття «лідер» і «лідерство» застосовуються переважно декларативно, без чіткого визначення змісту лідерських функцій, критеріїв їх оцінювання та механізмів розвитку; відсутня належна ієрархічна узгодженість актів, спостерігаються термінологічні розбіжності й концептуальні неузгодженості. З'ясовано, що нормативно-правові засади формування лідерства у місцевому самоврядуванні України потребують подальшого вдосконалення в напрямі їх систематизації, концептуального уточнення та посилення практичної спрямованості. Доцільно чітко закріпити завдання і повноваження керівників та служб управління персоналом щодо виявлення, підтримки та розвитку лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, визначення інструментів мотивації до лідерського розвитку та прив'язка лідерських компетенцій до кадрових рішень, службового просування й участі у стратегічних проєктах громад.

3. Визначено, що процес формування лідерського потенціалу посадових

осіб місцевого самоврядування ґрунтується на цілісній системі принципів, які поєднують національні конституційно-правові засади та європейські стандарти належного врядування. Відповідно, до базових принципів місцевого самоврядування віднесено – народовладдя, законність, гласність, колегіальність, поєднання місцевих і державних інтересів, виборність, правова, організаційна та матеріально-фінансова самостійність, підзвітність і відповідальність, державна підтримка та судовий захист. Вони визначають не лише формальний статус посадової особи, а й зміст її повсякденної діяльності: орієнтацію на інтереси територіальної громади, дотримання правових вимог, забезпечення прозорості, відкритості, реальної підзвітності перед жителями та ефективного використання ресурсів громади.

Зазначено, що принципи європейської моделі *good governance* – справедливі вибори та участь, оперативність, ефективність і результативність, відкритість і прозорість, верховенство права, етична поведінка, компетентність і спроможність, інноваційність та відкритість до змін, сталий розвиток, належне управління фінансами, забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості, підзвітність – конкретизують зміст сучасної моделі лідерства у місцевому самоврядуванні. Вони трансформують лідерство з індивідуальної характеристики окремої особи у нормативно закріплений стандарт поведінки посадовця, орієнтований на сервісну, інклюзивну, етично виважену взаємодію з громадою, визначаючи очікувану модель поведінки посадових осіб, критерії оцінювання їх діяльності та орієнтири для кадрової політики й професійного розвитку.

З’ясовано, що визначені принципи є основою інструментів формування лідерства у посадових осіб місцевого самоврядування і становлять цілісну багатокomпонентну систему, яка поєднує формальну освіту, безперервний професійний розвиток, коучингові й менторські підходи, командне навчання, цифрові технології управління та сучасні методики оцінювання лідерських компетентностей. Доведено, що їх комплексне застосування дає змогу не лише підвищувати рівень професійної підготовки муніципальних лідерів, а й

формувати в них стратегічне мислення, здатність діяти в умовах невизначеності, розвивати емоційний інтелект, комунікаційні навички та орієнтацію на потреби громади. Інвестиції в цілеспрямований розвиток лідерства на місцевому рівні матимуть відчутний практичний ефект – формування нового покоління посадовців – професійних, етичних, інноваційних і здатних забезпечувати сталий розвиток територіальних громад в умовах тривалих суспільно-політичних викликів.

4. Визначено, що воєнний стан радикально змінив конфігурацію вимог до лідерів у системі місцевого самоврядування, переводячи акцент із рутинного адміністрування на здатність діяти в умовах постійної небезпеки, дефіциту часу та ресурсів. Лідери місцевого рівня змушені поєднувати стратегічне бачення розвитку громади з умінням оперативно реагувати на кризові ситуації, мобілізувати людей і ресурси, підтримувати базову безпеку та функціонування критичної інфраструктури. Обґрунтовано зміщення від усталених, відносно стабільних моделей лідерства до гнучких, ситуативних і мережевих форматів, які поєднують елементи трансформаційного, демократичного, директивного та лідерства-служіння. Помічено зростання запиту на психологічний вимір лідерських компетенцій – емоційний інтелект, стресостійкість, резильєнтність, конфліктологічна компетентність стають не допоміжними, а визначальними характеристиками ефективного керівника громади в умовах війни.

5. З'ясовано, що одним і перспективних компонентів розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні України повинно стати етичне лідерство, як структуроутворюючий чинник антикорупційної політики на локальному рівні. Саме воно закладе ціннісні орієнтири управлінських рішень, перетворюючи доброчесність, повагу до людської гідності, відповідальність, політичну нейтральність і служіння громаді з формально декларованих принципів на реальні повсякденні стандарти поведінки посадових осіб. У такому вимірі етичне лідерство постає ядром ширшої «етичної інфраструктури» громади, яка поєднує нормативні вимоги, організаційні процедури, просвітницькі заходи та

інструменти громадського контролю. Доведено, що інтеграція етичних стандартів у системи добору, оцінювання та професійного розвитку кадрів, підтримка участі громадян, місцевого бізнесу, медіа та громадських організацій у контролі за діяльністю органів влади створюють умови, за яких антикорупційні стратегії перестають бути суто репресивними й набувають превентивного, культурно закорінненого характеру.

Обґрунтовано, що лідерство у місцевому самоврядуванні в післявоєнний період виступатиме не просто важливою управлінською компетенцією, а ключовим системоутворювальним ресурсом розвитку територіальних громад. В умовах повоєнного відновлення викликів від лідера у місцевому самоврядуванні очікується здатність поєднувати стратегічне бачення, кризовий менеджмент, інноваційність, уміння працювати з мережами партнерств і водночас забезпечувати прозорість, підзвітність та етичність управлінських рішень. Визначено, що лідерство посадових осіб місцевого самоврядування у повоєнний період доцільно трактувати як цілісну «екосистему», що інтегрує формальних і неформальних лідерів, інституційні механізми, цифрові інструменти, практики участі громадян та міжсекторальні партнерства. Саме така екосистема створює передумови для переходу від хаотичного відновлення до впорядкованої, скоординованої реалізації стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності територій та якості життя населення. Доведено, що послідовне інвестування в розвиток лідерських компетентностей на місцевому рівні – стратегічного мислення, комунікації, кризового менеджменту, вміння залучати й утримувати стейкхолдерів – перетворюється на одну з ключових умов успішної модернізації системи місцевого самоврядування України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейченко А., Клочан В. Лідерство в регіональному публічному управлінні: виклики та можливості для післявоєнного відновлення. *Публічне управління та адміністрування*. №7. 2025. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Andrii-Andreichenko-Viacheslav-Klochan-85-94.pdf
2. Богдан А. Інструменти розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*. Серія 3. 2025. С. 165-169.
3. Василевська Т. Е. Етика публічного службовця як засіб запобігання і протидії корупції: навч. посібник. Київ: НАДУ. 2021. 248 с.
4. Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. Випуск 4(29). Том 2. 2019. С. 8-13.
5. Гоулман Д. Емоційний інтелект. пер. з англ. С.-Л.Гумецької. Харків: Віват. 2019. 512 с.
6. Деркач Л. Етичне лідерство як чинник протидії корупції у системі публічного управління. *Молодий вчений*. № 2 (133). 2025 р. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-1>
7. Деркач Л. Методи аналізу та підходи до розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 16. 2024. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.301>
8. Євдокимов, П. Проблеми адміністративно-правового забезпечення професійної підготовки кадрів для органів публічної адміністрації України. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2020. С.104-106. <https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.34>
9. Європейська хартія місцевого самоврядування. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
10. Запобігання корупції та просування доброчесності у публічному секторі: збірник кращих практик. Київ : UNODC. 2020. 89 с. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/zapobihannia-koruptsii-ta-zabezpechennia-dobrochesnosti-v-orhanakh-publichnoi-vlady-22>
11. Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та

- адміністрування. 2024. Т. 35 (74), № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/02>.
12. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки»*. 2015. № 824. С. 45-49.
 13. Ковальська, Н. М. Сучасний лідер у структурі публічного управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. №1 (76). 2021. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2021.1.20>
 14. Колесник Л.Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 174-177.
 15. Конституція України. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
 16. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
 17. Концепція реформування системи підвищення кваліфікації. Розпорядження КМУ від 28.11.2011 № 1198-р Втрата чинності від 19.05.2020. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80#Text>
 18. Кочмарська О. Як діяти ефективному лідеру в умовах кризи. URL: <https://accountinghub.com.ua/news/tpost/plsi938v9o-yak-dyati->
 19. Кузьменко, Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні. *Наукові перспективи (Nau kovì perspektivi)*. 4(10). 2021. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4\(10\)-61-72](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-4(10)-61-72)
 20. Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Лідерство та інновації у місцевому врядуванні: монографія. Київ : НАДУ, 2021. 304 с.
 21. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. 2021. вип. 2 (67). ч. 1. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
 22. Магновський І. Назарчук А. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 4. 2023. URL: DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/95>
 23. Марова С. Особливості використання інструментів лідерства у воєнні та мирні часи. *Центральноукраїнський вісник права та публічного*

- управління. №2. 2024. URL:
<https://cu.j.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/view/53/49>
24. Марова С. Ф., Драгомирова Є. С. Регіон vs лідер: перспективи секторальної складової державної стратегії розвитку туризму. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 27. С. 56-58.
25. Методичних рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>
26. Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2016. 37 с. 6.
27. Підласа Т. Концепція лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.9>
28. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади на 2024-2027 роки. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-%D1%80#Text>
29. Поспєлова Т. В., Олещенко В. Ю. Підвищення власної ефективності державного службовця на засадах лідерства. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 7. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-7-11177>.
30. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", та їх перегляду. Наказ Національного агентства України з питань державної служби. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text>
31. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії "А", та затвердження висновку. Наказ Національного агентства України з питань державної служби. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0155859-23#Text>
32. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А". Постанові Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. *Офіційний портал Верховної Ради*

- України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>
33. Про інформацію. Закон України 2657-XII від 14.06.2025. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
 34. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. Указу Президента України від 05.03.2004 № 278. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/278/2004#Text>
 35. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України 280/97-ВР, від 31.10.2025. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
 36. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. постановою Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text>
 37. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України № 2493-III від 01.08.2021. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
 38. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України № 3077-IX від 14.06.2025 *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>
 39. Програму розвитку державної служби на 2005–2010 роки. Постанови Кабінету Міністрів України від 08.06.2004 № 746. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF#Text>
 40. Романюк О. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. *Ефективність державного управління*. Вип 1/2(70/71). 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/70/507006.pdf>
 41. Садовська-Мариніна, В. Б., Тростенюк, Ю. В., & Рибіна, Ю. О. (2019). Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства на державній службі в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 3(89). 184-190. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-184-190](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-184-190)
 42. Сайт Вищої школи публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/shkola-pidgotovki-strategiv-pidsumki-navchannya/>
 43. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається. MagneticOne Academy, 2021. 12 с

44. Соловійов В. М. Запобігання і протидія корупції в державному управлінні України: *монографія*. Київ : Ін-т законодавства Верховної Ради України, 2012. 508 с.
45. Сторожев Р. Особливості партисипативного стилю управління лідера в публічноуправлінській діяльності. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9. № 4. С. 20-27.
46. Стратегії реформування державного управління України 2016-2020. *Офіційний портал Кабінету Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf
47. Стратегії реформування державного управління України 2022-2025. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>
48. Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління. Тренінгова програма НАДС. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/liderstvo-v-derzhavnomu-upravlinni>
49. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>.
50. У справі за конституційним поданням Харківської міської ради щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 19, статті 144 Конституції України, статті 25, частини чотирнадцятої статті 46, частин першої, десятої статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (справа про скасування актів органів місцевого самоврядування): Рішення Конституційного Суду України від 16.04.2009 № 7-рп/2009. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09>
51. Фролов О.О. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове регулювання і практика реалізації: *автореф. дис. канд. юрид. наук*. Харків, 2013. 18 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/0057833
52. Хлановський В. Теоретичні основи дослідження феномену лідерства як державно-управлінської стратегії. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 8/2024. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2588/1/%D0%A5%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%92.%20%D0%A1..pdf>
53. Чернякова О. В., Гришко О. Д., Палій А. М. Коучинг і тренінг як інструменти розвитку лідерських якостей. *Науковий вісник*

- Ужгородського національного університету*. 2025. Вип. 1. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.1.19>.
54. Чумакова Г., Пасічнюк В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 212-225. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001460420>
 55. Юзькова О. І., Халецька А. А. Аналіз сучасного стану та тенденцій управління та регіональний розвиток. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 9. С. 915-940.
 56. Ягодкіна В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей підлітків. *Молодь і ринок*. 2021. № 11. С. 44-49.
 57. Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith based organizations. *Diaconia*. 2019. № 10(1). С. 27-49.
 58. Bedi A., Alpaslan C. M., Green S. A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*. 2016. Vol. 139. № 3. P. 517–536.
 59. Berman, E. M., & West, J. P. Managing emotional intelligence in US cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (4). С. 742-758.
 60. Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., Taylor S. Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives. Oxford University Press. 2011. DOI: https://www.emerald.com/hrmid/article/doi/10.1108/hrmid.2012.04420gaa.013/92520/Exploring-Leadership-Individual-Organizational-and?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article
 61. Bowen, G. A. Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*. 2009. № 9 (2). С. 27-40.
 62. Bryson J. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2018. 432 p.
 63. CDTO Campus та Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні «UNDP: Лідерська програма для жінок» 2025 р. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/cdto-campus-ta-proon-zavershyly-druhyy-nabir-liderskoyi-prohramy-dlya-zhinok-u-tsyfrovizatsiyi>
 64. Davis M. Seventeen Core Practices for Developing an Ethical Organizational Culture. Building Ethical Institutions for Business: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN). Oslo, Norway, 2003. P. 18–28.

65. DeRue, D. S., & Ashford, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*. 2010. № 35 (4). P. 627-647.
66. Fairhurst, G. T., & Grant, D. The social construction of leadership: A sailing guide. *Management Communication Quarterly*. 2010. № 24 (2). P. 171-210.
67. Fernández S., Rainey H. G. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*. 2017. Vol. 77 (6). P. 851–860.
68. Fernandez, S., & Rainey, H. G. Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*. 2006. № 66 (2). P. 168-176.
69. Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). P. 308-323.
70. Gagnon, Y. C. The case study as research method: A practical handbook. PUQ. 2010. 286 p.
71. Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*. 2013. № 56 (1). P. 84-112.
72. Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the Minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011. № 21. P. 83-97.
73. Greenleaf R. K., Spears L. C., Covey S. R. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. (25th Anniversary ed.). Mahwah: Paulist Press. Publishers, 2002. URL: https://www.researchgate.net/publication/297466374_The_servant-leadership_concepts_of_Robert_K_Greenleaf
74. Harari, M. B., Herst, D. E., Parola, H. R., & Carmona, B. P. Organizational correlates of public service motivation: A meta-analysis of two decades of empirical research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. № 27 (1). P. 68-84.
75. *Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization*. Harvard Business Press, 2017. 256 p.
76. Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*. 2010. № 31. P. 122-143.

77. Jacobsen C.B., Andersen L.B. Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*. 2015. № 75 (6). URL: https://www.researchgate.net/publication/275412319_Is_Leadership_in_the_Eye_of_the_Beholder_A_Study_of_Intended_and_Perceived_Leadership_Practices_and_Organizational_Performance
78. Kellis D.S., Ran B. Modern leadership principles for public administration: Time to move forward. *Journal of Public Affairs*. 2013. № 13 (1). P. 130–141.
79. Kernaghan, K. Integrating values into public service: The values statement as centerpiece. *Public Administration Review*. 2003. № 63 (6). P. 711-719.
80. Krueger, R. A., & Casey, M. A. Focus groups: A practical guide for applied research. Sage publications. 2014. 280 p.
81. Morse, R. S. Integrative public leadership: Catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). P. 231-245.
82. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 9th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2021. 528 p.
83. OECD Public Leadership for the Future. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 2020. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/development-co-operation-report-2020_f095d2a7/f6d42aa5-en.pdf
84. OECD Recommendation on Public Integrity. Paris: OECD Publishing, 2017. 20 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/ac8ed8e8-en.pdf
85. Orazi D., Turrini A., Valotti G. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*. 2013. № 79 (3). URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852313489945?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article
86. Provan, K. G., & Kenis, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. № 18 (2). P. 229-252.
87. Quinn, R. E., & Thakor, A. V. Creating a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. 2018. № 96 (4). P. 78-85.
88. Samuel P. Huntington, Francis Fukuyama. Political Order in Changing Societies, 2019. 488 p.

89. Schwarz G., Eva N., Newman A. Can public leadership increase public service motivation and job performance? *Public Administration Review*. 2020. № 80 (4). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13182>
90. SIGMA Principles of Public Administration. OECD/EU. Paris, 2019. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf
91. Silvia, C., & McGuire, M. Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*. 2010. № 21 (2). P. 264-277.
92. Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. Focus groups: Theory and practice. Sage publications. *Journal of Marketing Research*. 1991. URL: https://www.academia.edu/47360151/Focus_Groups_Theory_and_Practice
93. Strategy on innovation and good governance at local level : 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15–16 October 2007). URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d47c5
94. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*. 2008. № 68 (2). P. 319-333.
95. U-LEAD with Europe Programme Annual Reports (2017–2023). Kyiv. URL: <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=1235>
96. USAID DOBRE Programme. Local Governance Assessment Reports (2016–2023). Kyiv. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/878/Report_LED_Planning_AVK_%D0%A0%D0%9EN3200_PR3698_210x297.pdf
97. Van de Walle, S., & Van Ryzin, G. G. The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: Lessons from a split-ballot experiment. *Public Administration*. 2011. № 89 (4). P. 1436-1450.
98. Veldsman D. The Importance of Ethical Leadership in Effective Public Service Delivery. *African Journal of Public Affairs*. 2022. Vol. 12, № 1. P. 1–17.
99. Vrangbaek, K. Public sector values in Denmark: A survey analysis. *International Journal of Public Administration*. 2009. № 32 (6). P. 508-535.
100. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 9th ed. New York : Pearson, 2020. 504 p.
101. Zylfijaj K., Rexhepi L., Grubi A. K. Authoritarian Leadership VS. Participative Leadership in Organizations. *Studiorum University di Bologna*.

Beyond the horizon of tempus projects: theory and practice of project management. 2014. P. 447–454

ДОДАТКИ

Додаток А

Категорії осіб	Характеристики категорії лідерства	Особливі навички та якості лідерів
Політичні лідери	обрані чи призначені політичні посадовці, такі як президенти, прем'єр-міністри, міністри та інші посадові особи, які відповідають за управління країною чи регіоном.	навички у прийнятті рішень, комунікації, співпраці та розуміння потреб і інтересів різних сторін
Урядові службовці	професійні співробітники урядових органів і агентств, які виконують важливу роль у розробці та виконанні державної політики і програм	
Громадські лідери	працюють у громадських організаціях, неурядових організаціях та активістських групах і можуть бути звідси обрані або призначені для участі у прийнятті рішень	
Локальні лідери	керують муніципалітетами, містами, сільськими районами і відповідають за місцеве управління та послуги	
Лідери у галузевих організаціях	працюють в специфічних галузевих організаціях, таких як охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення і т. д.	

Таблиця 1. Лідери у сфері публічного управління

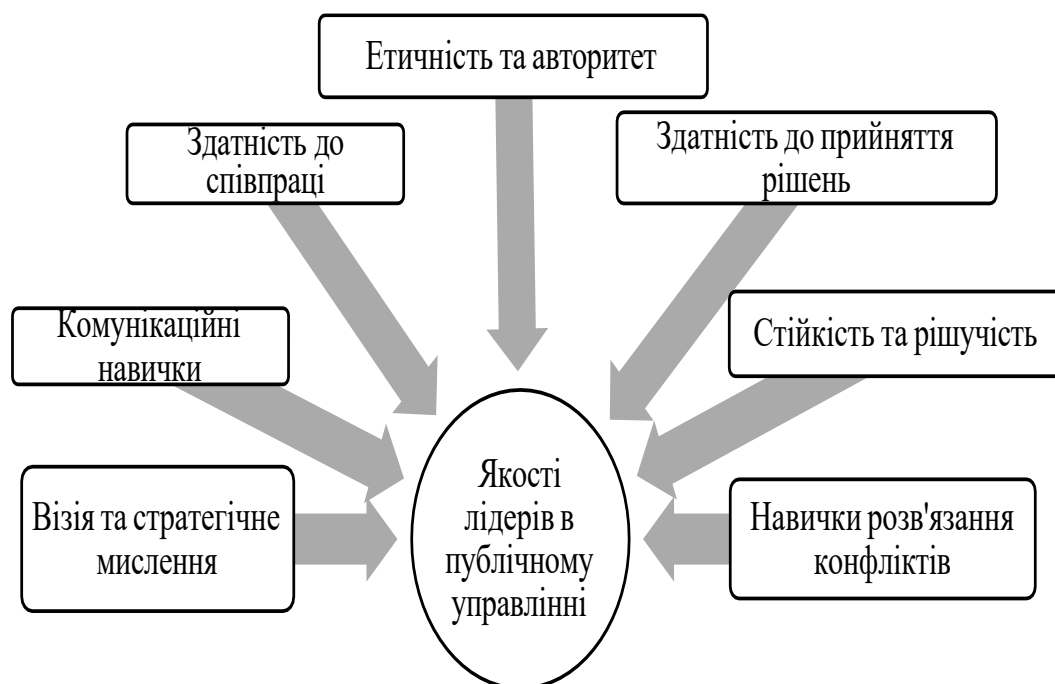


Рис 1. Ключові навички та якості лідерів у сфері публічного управління

Додаток В

Група компетентностей	Середній бал до програми	Середній бал після програми	Динаміка (зростання)
1. Стратегічне мислення	3,05	4,21	+1,16
2. Комунікативні навички	3,18	4,34	+1,16
3. Управління командою	3,09	4,28	+1,19
4. Особистісні лідерські якості	3,26	4,33	+1,07
5. Етичне лідерство	3,41	4,47	+1,06
6. Цифрова та інноваційна компетентність	3,08	4,15	+1,07
7. Саморефлексія та професійний розвиток	3,20	4,39	+1,19
Середнє значення загалом	3,12	4,26	+1,14

Таблиця 2. Результати анкетування щодо рівня лідерських компетентностей

Джерело: Богдан А. Інструменти розвитку лідерських компетентностей публічних службовців. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні. Серія 3. 2025. С. 165-169.



Рис. 2. Основні компетенції лідера сфери публічного управління під час воєнного стану



Рис. 3. Актуальні стилі лідерства сфери публічного управління під час воєнного стану

Додаток Е

Рис. 4. Ключові психологічні аспекти лідерства

Тенденція	Зміст тенденції	Механізми забезпечення
Формування стратегічного бачення	Лідери громад мають визначати довгострокові пріоритети, що поєднують відновлення інфраструктури та розвиток людського капіталу	Розробка стратегій розвитку, проведення консультацій з громадськістю, залучення експертів та донорів
Консолідація та згуртування громади	Лідерство як чинник об'єднання мешканців навколо спільних цілей та подолання наслідків війни	Проведення відкритих діалогів, формування дорадчих органів, підтримка ініціатив громадянського суспільства
Інноваційність управлінських підходів	Використання сучасних методів менеджменту, цифрових інструментів та нових моделей комунікації	Впровадження елементів електронної демократії, розвиток публічно-приватного партнерства, обмін кращими практиками
Партнерство та мінрегіональна співпраця	Лідери виступають ініціаторами горизонтальних зв'язків між громадами та міжнародними організаціями	Участь у міжнародних програмах, створення мереж лідерів, реалізація спільних проєктів
Формування культури підзвітності	Лідери забезпечують прозорість управлінських процесів і демонструють особисту відповідальність	Регулярна звітність перед громадою, відкриті бюджети, індикатори ефективності діяльності
Розвиток кадрового потенціалу	Лідери створюють умови для професійного зростання управлінців та залучення молоді	Програми навчання, менторство, підтримка молодінних рад і громадських інститутів
Кризове та антикризове лідерство	Здатність діяти в умовах невизначеності, оперативно мобілізуючи ресурси та підтримку	Розробка планів безпеки, координація гуманітарної допомоги, гнучке управління ресурсами

Таблиця 3. Основні напрями розвитку лідерства в територіальних громадах у контексті післявоєнного відновлення, складено авторами за матеріалами