
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Юридичний факультет

кафедра публічного управління та адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о.завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування
_____ В.М. Ємельянов
“ _____ ” _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти
магістр

на тему: **ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА
ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Керівник: д-р екон. наук, професор
Лазарева Олена Володимирівна

Рецензент: Старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

Виконав: студентка VI курсу групи 637 МЗ
Юдіна Ірина Василівна

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

ОПП: «Місцеве самоврядування»

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1. Поняття лідерства та його значення в управлінській діяльності	8
1.2. Основні підходи до класифікації та оцінки лідерських якостей керівника	13
1.3. Роль лідера в системі місцевого самоврядування: повноваження та відповідальність	21
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	28
2.1. Аналіз чинників, що впливають на формування лідерських якостей у керівників ОМС	28
2.2. Проблеми та виклики, пов'язані з лідерством у сфері місцевого управління.	37
2.3. Кращі практики розвитку управлінського лідерства в територіальних громадах	52
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	72
3.1. Світовий досвід розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні та можливості його адаптації в Україні	72
3.2. Пропозиції щодо впровадження ефективних механізмів формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування України	87
Висновки до третього розділу	94
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Актуальність теми. Формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування (ОМС) є надзвичайно актуальним питанням сучасного управлінського процесу в Україні. Сучасні виклики, пов'язані з демократичними перетвореннями, децентралізацією влади та інтеграцією у європейський політичний та економічний простір, вимагають від місцевих лідерів високого рівня професійної компетентності, стратегічного мислення, здатності до прийняття ефективних рішень та мобілізації ресурсів громади.

Сьогодні керівник ОМС – це не лише адміністратор, який забезпечує реалізацію законодавчих та нормативних актів, а й політичний та соціальний лідер, здатний формувати довіру громадян, ініціювати зміни та впроваджувати інноваційні підходи в управлінні місцевими громадами. Ефективність місцевого самоврядування прямо залежить від рівня розвитку лідерських якостей очільника, його здатності до стратегічного планування, комунікації, управління конфліктами та мотивації команди.

Особливо актуальним стає питання формування лідерських компетенцій в умовах постійних соціально-економічних та політичних змін, а також у контексті діджиталізації процесів управління. Сучасний керівник ОМС має опановувати нові інструменти цифрового управління, ефективно використовувати аналітичні дані для прийняття рішень та впроваджувати проєктний підхід у розвитку територіальних громад.

Додатково, враховуючи процеси децентралізації та передачі повноважень на місцевий рівень, керівники громад набувають більшої автономії та відповідальності. Це створює потребу в постійному розвитку їхніх управлінських та лідерських компетенцій, адже від рівня їхньої підготовки залежить якість життя громадян, ефективність використання бюджетних ресурсів та реалізація стратегічних цілей розвитку територій.

Науково-теоретичною основою магістерської роботи стали праці

вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені проблемам лідерства, управління та розвитку місцевого самоврядування. Серед них варто виділити дослідження Д. Дженінкса, Р.М. Стогділла, Ф. Фідлера, М. Вебера, Д. Ульріх, В. Бакуменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Тертичка, О. Воронько, І. Ярошенко, С. Серьогіна, О. Рудої, Т. Василевської, І. Дегтярьова. Особливу увагу приділено дослідженням, що висвітлюють механізми формування лідерських якостей у керівників територіальних громад, їхній вплив на ефективність управління та соціально-економічний розвиток місцевих громад.

Таким чином, дослідження процесу формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування є не лише науково обґрунтованим, а й соціально значущим. Воно дозволяє визначити ключові напрями підвищення ефективності місцевого управління та забезпечити підготовку керівників, здатних адекватно реагувати на виклики сучасності та формувати сталий розвиток своїх громад.

Метою магістерської роботи є наукове обґрунтування процесу формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування та визначення ефективних методів розвитку лідерських компетенцій, які забезпечують підвищення ефективності управління територіальними громадами та сприяють сталому соціально-економічному розвитку місцевих громад.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі завдання:

- проаналізувати науково-теоретичні підходи до визначення поняття «лідерські якості» та їх класифікацію у контексті місцевого самоврядування;
- визначити основні фактори, що впливають на формування лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування, з урахуванням соціально-політичного та економічного середовища;
- дослідити сучасний стан розвитку лідерських компетенцій у керівників органів місцевого самоврядування в Україні та визначити проблеми, що заважають їх ефективному формуванню;
- вивчити світовий досвід розвитку лідерських якостей у керівників місцевих органів влади та оцінити можливість його адаптації в українських

умовах;

- розробити рекомендації та пропозиції щодо підвищення ефективності формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування, включаючи методичні та організаційні аспекти.

Об'єктом дослідження є процес управління та розвитку професійних і особистісних якостей керівників органів місцевого самоврядування, що визначають ефективність їх лідерської діяльності.

Предметом дослідження є лідерські якості керівників органів місцевого самоврядування, механізми їх формування, розвиток та вплив на ефективність управління територіальними громадами.

Методи дослідження. У магістерській роботі для досягнення мети та вирішення поставлених завдань застосовувалися комплекс наукових методів дослідження, що поєднує теоретичні та емпіричні підходи. А саме: аналіз та синтез — для систематизації наукових поглядів щодо лідерських якостей, підходів до їх формування та розвитку в керівників органів місцевого самоврядування; порівняльний аналіз — для зіставлення українського та зарубіжного досвіду формування лідерських компетенцій та управлінських практик; абстрагування та узагальнення — для виділення ключових компонентів лідерських якостей і факторів, що впливають на їх формування. Емпіричні методи, такі як: спостереження – для виявлення рівня розвитку лідерських компетенцій серед керівників органів місцевого самоврядування; інтерв'ювання – для отримання експертних оцінок щодо ефективності існуючих підходів до формування лідерських якостей; контент-аналіз нормативних документів, програм підготовки кадрів та методичних рекомендацій — для дослідження офіційних інструментів розвитку лідерських компетенцій. В процесі аналізу використовувались методи моделювання та прогнозування управлінських процесів, SWOT-аналіз та факторний аналіз.

Застосування зазначених методів дозволяє комплексно оцінити процес формування лідерських якостей, визначити ключові проблеми та запропонувати практичні рекомендації щодо їх розвитку у керівників органів місцевого

самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування та у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення цього процесу в умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні. У результаті дослідження уточнено сутність поняття «лідерські якості керівника органу місцевого самоврядування» як інтегральної сукупності професійних, морально-етичних, комунікативних та інноваційних характеристик, що визначають ефективність управління територіальною громадою, удосконалено класифікацію лідерських якостей керівника ОМС шляхом виокремлення стратегічних, комунікативних, ціннісно-мотиваційних та інноваційно-управлінських компонентів, що відображають специфіку діяльності у сфері місцевого самоврядування, визначено фактори, що найбільш істотно впливають на формування лідерських компетенцій у керівників місцевого рівня — освітній рівень, управлінський досвід, соціальний капітал, організаційна культура громади та умови реалізації децентралізаційної політики, розроблено концептуальну модель формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування, яка поєднує елементи професійного навчання, самоосвіти, наставництва, комунікаційних практик та цифрових інструментів розвитку компетенцій, запропоновано практичні рекомендації щодо удосконалення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування на основі лідерського підходу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені у роботі теоретичні положення, узагальнення та рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управлінської діяльності керівників органів місцевого самоврядування, удосконалення системи їх професійного розвитку та формування сучасного типу управлінського лідерства.

Результати дослідження можуть бути застосовані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування — для удосконалення кадрової політики,

підвищення якості управлінських рішень, розвитку командної взаємодії та формування позитивного іміджу керівника громади; у системі професійної освіти та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування — як основа для створення навчально-методичних матеріалів, тренінгових програм та курсів, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій; у діяльності центрів підготовки та перепідготовки кадрів для публічної служби — для впровадження практико-орієнтованих модулів з лідерства, управління змінами, стратегічного мислення та комунікацій у публічному секторі; у науково-дослідній сфері — як база для подальших досліджень проблем розвитку лідерських якостей керівників у контексті реформування публічного управління, децентралізації та цифрової трансформації громад.

Отримані результати сприяють підвищенню рівня професіоналізму та управлінської культури керівників органів місцевого самоврядування, створюють умови для ефективного функціонування системи місцевої демократії та сталого розвитку територіальних громад.

Апробація. Результати досліджень апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції, а саме:

- Юдіна І., Верба С. Формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування / Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 196-199.

Структура магістерської роботи обумовлена метою, завданням і логікою дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури. Список використаних джерел налічує 105 найменувань. Загальний обсяг роботи – 110 сторінок, з яких обсяг основного тексту – 95 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Поняття лідерства та його значення в управлінській діяльності

Зацікавленість до проблеми лідерства виникала з древніх часів. Але тільки на початку 19 століття з Фредеріка Тейлора почалося систематизоване, цілеспрямоване вивчення лідерства. Перші дослідження брали за мету встановити якості та особисті характеристики ефективних керівників. Відповідно до теорії «великих людей», кращі керівники мають певний набір загальних особистих якостей. Дослідженнями було доведено, що не існує такого набору особистісних рис, які є у всіх ефективних керівників, тому що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Визначення поняття «лідер» ще 1948 р. дав провідний світовий фахівець в галузі досліджень лідерства Р.М. Стогділл (Ralph Melvin Stogdill). Лідер – це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити. Слово лідер означає «той, хто веде за собою, очолює». Лідер (англ. leader – провідник, той, хто веде, керівник, вождь, командир) – особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості [84, с. 12–18.]

Лідерство – це вміння пробудити в людей мрію, до якої вони наближатимуться, вселяти в них потрібну для руху енергію. Під лідерством розуміється можливість впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, скеровувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства. Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його трудового процесу [57, с 89-94].

У лідерстві сила і примушення часто заміщаються спонуканням і

натхненням. Як результат, вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без прямого прояву влади. Основою лідерства є специфічний тип відносин управління - лідерський тип. Історично, цей тип виник набагато раніше відносин «начальник-підлеглий», який сформувався в період першої промислової революції. Більшість людей визнає, що лідерство прирівнюється до зв'язаних з психікою людини відносин між лідером і його послідовниками.

В ході наукових досліджень було визначено три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства:

1. Харизматичний підхід. У ньому стверджується, що лідером може стати людина з певним набором особистих якостей, яка спроможна організувати інших до високопродуктивної праці. Ставлення до харизматичного лідера побудовано на вірі до нього, шануванні, а діяльність виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіє невелика кількість людей. Харизматичний лідер уособлює цінності своєї спільноти, ставлячи їх вище за особисті інтереси, та вміє перетворювати власні переконання на спільні цілі й інтереси групи. Дослідники неодноразово намагалися окреслити інтелектуальні, фізичні та особистісні риси, притаманні різним лідерам, однак створити універсальний набір таких якостей їм не вдалося. Водночас було визначено, що для лідера є необхідними певні риси — високий інтелект, широкий спектр громадських інтересів і зрілість.

2. Ситуаційний підхід стверджує, що лідерство зумовлюється не лише особистими якостями людини, а й впливом конкретних обставин та відповідністю між лідером і ситуацією. Ця концепція підкреслює, що ефективність управління значною мірою визначається ситуаційними чинниками – потребами та рисами підлеглих, особливостями завдань, рівнем інформованості й умовами діяльності.

Американський професор Ф. Фідлер у своїх дослідженнях виокремив три ключові ситуаційні параметри, які впливають на ефективність лідерства: рівень владних повноважень керівника, структура завдань та характер взаємин між лідером і членами колективу. Він встановив, що у надто сприятливих або,

навпаки, вкрай несприятливих умовах найкращих результатів досягають лідери, зорієнтовані на виконання завдань. У помірно сприятливих ситуаціях більш ефективним виявляється лідер, орієнтований на людей.

3. Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації між особових відносин в групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як сумісна групова діяльність [70, с 255-261].

У найзагальнішому розумінні лідерство трактується як соціально-психологічний процес, що відбувається в колективі або групі й ґрунтується на впливі особистого авторитету окремої людини на поведінку інших учасників.

Лідерство є одним із неповторних явищ суспільного та політичного життя, тісно пов'язаним із реалізацією владних повноважень. Воно є невід'ємною складовою будь-якого розвиненого суспільства та пронизує всі сфери його функціонування.

Оцінювання лідерства здійснюється за низкою ключових критеріїв:

По- перше, це природне прагнення вести за собою. Бути лідером означає показувати іншим найкращий, найефективніший і найнадійніший шлях. Справжній лідер не лише керує послідовниками, а й щиро прагне вести їх за собою, тоді як послідовники відчують бажання йти саме за ним.

По- друге, мотивація до першості. Недостатньо просто прагнути бути першим – необхідно досягати вищих результатів, ніж інші, демонструючи професіоналізм, компетентність, здібності, талант і наполегливість.

По- третє, це впливовість. Лідер повинен мати здатність впливати на людей. Впливовість може спиратися не лише на формальну владу, а передусім на особисті якості та авторитет, здобуті власними зусиллями, а не підтримкою держави чи суспільства.

По- четверте, пристрасна залученість у справу. Лідер глибоко відданий своїй діяльності, зберігаючи баланс між покликанням і особистими інтересами. Для нього процес і результат роботи є джерелом внутрішньої мотивації.

По- п'яте, компетентність і творчий підхід. Справжній лідер добре розуміє

специфіку своєї справи, уміє мислити нестандартно та застосовує інноваційні підходи для розв'язання складних завдань.

По-шосте, це психологічна стійкість. А саме, здатність підтримувати внутрішню рівновагу між бажанням, можливістю й обов'язком («я хочу», «я можу», «я повинен») навіть у складних і напружених обставинах.

По-сьоме, адекватна самооцінка та саморегуляція. Лідери, як правило, мають високі амбіції, поєднані з вимогливістю до себе й відповідальністю за досягнення спільних цілей. Вони не схильні до заздрощів і здатні щиро радіти успіхам інших.

По-восьме, прагнення до самовдосконалення. Лідер постійно навчається, розвиває свої знання, навички та досвід, прагнучи до особистісного й професійного зростання [66, 54-69].

Лідерство належить до персоніфікованих форм соціального впливу та контролю, об'єднуючи всі механізми і засоби соціально-психологічної дії, спрямовані на досягнення найвищої ефективності в груповій роботі та комунікації. Залежно від характеру діяльності, лідери можуть виконувати різні функції — наприклад, виступати інтеграторами ідей або мотиваторами. Їхня роль полягає у впорядкуванні колективної діяльності та забезпеченні її спрямованості на спільні цілі.

Лідер є ключовою фігурою, оскільки діє в умовах постійно змінюваних стосунків у групі, впливаючи на її членів, які сприймають його як авторитетну та ведучу особу. Неофіційний лідер часто відіграє допоміжну роль щодо керівника, ефективно доповнюючи його управлінські функції. Його вплив проявляється у зміні поведінки працівників, формуванні або послабленні окремих особистісних рис, а також у регулюванні мотиваційної сфери.

У згуртованих колективах лідери здебільшого користуються м'якими формами впливу — порадою, проханням, переконанням, рідше — повчанням. Найоптимальнішою в управлінській практиці вважається ситуація, коли в одній особі поєднуються функції керівника і лідера. У багатьох випадках поняття «керівник» і «лідер» використовуються як синоніми, що є цілком виправданим.

Водночас неформальне лідерство є лише одним із аспектів загального

феномена лідерства. Його основою виступають два джерела впливу: влада, що випливає з виконання певних ролей або посадових обов'язків та особистий авторитет і вплив, здобуті через індивідуальні якості та взаємини з людьми [59, с. 34-45].

Функція лідерства поєднує у собі риси як посади, так і особистості. У ситуаціях, коли лідер працює з уже сформованими колективами, що мають достатній досвід і професійні навички, його увага зосереджується на інструктажі, підтримці та контролі з метою подальшого розвитку компетентностей працівників. Водночас він має дбати про моральний клімат у групі та формування почуття єдності й належності до колективу.

У такій атмосфері акцент поступово зміщується від наказів до роз'яснювальної роботи та конструктивного діалогу. Відносини між лідером і підлеглими будуються на засадах взаємної відповідальності, де кожен працівник несе більшу частку відповідальності за результати своєї діяльності. Лідер при цьому зменшує кількість прямих вказівок, стимулює самоконтроль і надає консультації лише з окремих питань. Керівнику рекомендується активно комунікувати з колективом, заохочувати ініціативу, прислухатися до порад підлеглих і підтримувати ефективний зворотний зв'язок. Для розвитку самостійності мислення працівників лідер визначає цілі, не розкриваючи конкретних шляхів їх досягнення, що спонукає колектив до творчого пошуку. Основну частину завдань він делегує підлеглим, довіряючи їм не лише виконання, а й контроль за результатами діяльності інших членів групи. Такий стиль керівництва найбільш ефективний у роботі з кваліфікованими та досвідченими фахівцями. Лідери намагаються, якомога менше втручатися в роботу добре організованих груп. Причому, кожна група, подібно до окремого працівника, вимагає більшого або меншого часу для свого розвитку. Це складний і тривалий процес. У цьому контексті можна виокремити кілька етапів розвитку окремої групи: група, яка не має ні бажання, ні здатності ефективно працювати; група, що проявляє зацікавленість, але ще не володіє необхідними навичками; група, яка одночасно спроможна й мотивована до результативної

діяльності [66, с. 89-95].

Зазвичай лідер сприяє поступовому розвитку колективу, допомагаючи йому досягти певного рівня відповідальності, зрілості та професійної компетентності. Проте трапляються ситуації, коли розвиток групи є нерівномірним або навіть зупиняється. У таких випадках лідер виступає у ролі наставника, уважно стежачи за процесом становлення колективу та підтримуючи його зростання. Ставлення лідера до підлеглих значною мірою визначає обраний ним стиль управління та взаємодії з групою [71, с. 98-101].

У феномені лідерства можна виділити змінні чинники, серед яких – особистісні риси лідера, характер його взаємин із підлеглими, а також цілі й психологічна атмосфера в колективі. Кожен лідер має вміло враховувати специфіку ситуації в процесі управління, щоб обрати найефективніші підходи та забезпечити найкращі результати роботи команди.

1.2. Основні підходи до класифікації та оцінки лідерських якостей керівника

Перш за все, варто наголосити, що поняття «керівник» і «лідер» не завжди є тотожними. Керівник зазвичай має офіційний статус, визначені повноваження та несе відповідальність за організацію роботи, структуру та результати діяльності колективу. Лідер же може мати як формальний, так і неформальний характер — нерідко це особа без офіційної посади, але з високим рівнем впливу серед членів групи. Якщо керівник діє в межах установлених норм, законів і правил, то лідер здебільшого спирається на власний авторитет, силу переконання, індивідуальні якості та міжособистісні стосунки [7, с. 45].

Ключову роль у підвищенні ефективності колективу відіграють лідерські якості керівника. Коли керівник має належні особистісні та комунікативні якості, тоді взаємодія в команді стає більш злагодженою, зростає рівень довіри і мотивації. Коли присутня адаптація до змін, а сучасне середовище — це постійні зміни, нестабільність, конкуренція — тоді керівник здатен швидко реагувати,

проявляти гнучкість і інноваційність. А також у створенні організаційної культури: лідер формує стандарти поведінки, клімат у колективі, задає тон спілкування, етики, співробітництва [36, с.132].

У сучасному бізнес-середовищі, де команди часто складаються з представників різних культур і поколінь та працюють у гнучких форматах, ефективний лідер повинен володіти високою адаптивністю та глибоким розумінням групової динаміки. Це потребує від нього не лише професійних знань, але й розвинених «м'яких» навичок, таких як емоційна стійкість, здатність до активного слухання, ведення конструктивного діалогу та врахування настроїв колективу.

Лідерські компетенції охоплюють комплекс індивідуальних здібностей, які забезпечують ефективну організацію командної роботи, координацію дій членів колективу та сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Вони включають як професійну підготовку, так і міжособистісні навички, соціальні компетенції та емоційний інтелект.

У сучасній управлінській практиці лідерські навички розглядаються як ключовий чинник успішності керівної діяльності. Зокрема, В.М. Островерхов підкреслює важливість розвитку лідерських компетенцій для ефективної роботи організацій у умовах нестабільного ринку праці та постійних змін економічного середовища[16]. Даніел Гоулман акцентує на значущості емоційного інтелекту як одного з основоположних елементів лідерських здібностей, особливо у контексті командної взаємодії [9]. За визначенням Гаррі Юкла, лідерські навички полягають у здатності керівника мотивувати підлеглих, делегувати повноваження та підтримувати команду. О.П. Дяків та С.А. Прохоровська зазначають, що формування лідерських компетенцій повинно поєднувати теоретичну підготовку та практичні уміння, що дає змогу ефективно адаптуватися до змін і забезпечувати результативне управління персоналом [17].

У науковій літературі представлено різноманітні класифікації лідерських навичок, що залежать від обраного підходу. Найпоширенішими серед них є функціональний, емоційний, контекстуальний, поведінковий та

компетентнісний підходи. Згідно з функціональним підходом, лідерські навички поділяються відповідно до їхнього призначення та ролі у процесі управління.

Розглянемо функціональний підхід. Розрізняють навички лідера залежно від їх призначення у процесі управління (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди лідерських навичок залежно від їх призначення у процесі управління

Види навичок	Їх характеристика
Когнітивні (інтелектуальні)	Аналітичне мислення; Стратегічне бачення; Здатність до вирішення складних ситуацій.
Емоційні	Самоконтроль; Емоційна стабільність; Стресостійкість.
Соціальні	Комунікативність; Здатність до співпраці; Навички переконання.
Організаційні	Делегування повноважень; Управління командою; Розподіл ресурсів.

Джерело: [17]

Відповідно до моделі емоційного інтелекту, запропонованої Деніелом Гоулманом, лідерські навички базуються на п'яти ключових компонентах: самоусвідомленні (розумінні власних сильних і слабких сторін), саморегуляції (умінні контролювати емоції), мотивації (внутрішньому прагненні досягати поставлених цілей), емпатії (здатності розуміти емоції інших людей) та соціальних навичках (умінні вибудовувати ефективну взаємодію з оточенням).

У межах контекстуального підходу набір лідерських навичок варіюється залежно від типу організації, її корпоративної культури та рівня управління. Так, у виробничих компаніях ключову роль відіграють технічні навички, у сфері

обслуговування — комунікативні, а в умовах постійних змін — адаптивні.

Згідно з теорією поведінкових стилів, лідерські навички поділяються на дві групи: орієнтовані на завдання (постановка цілей, контроль виконання) та орієнтовані на людей (мотивація, підтримка, формування довіри).

Компетентнісний підхід, поширений у практиці управління персоналом, розглядає лідерські навички як складову управлінських компетенцій, що оцінюються з огляду на їхню результативність і відповідність вимогам організації [16, с.77].

Існує безліч рис характеру, які мають важливе значення для лідера, проте варто зосередити увагу на тих, що потребують першочергового розвитку. Саме вони відрізняють справжнього лідера від інших, адже визначальні психологічні та особистісні якості формують його лідерський потенціал — це беззаперечний факт. Без певних індивідуальних рис стати справжнім лідером, за яким люди готові йти добровільно, надзвичайно складно. Присутня низка особистісних характеристик, які варто відзначити, адже саме вони роблять людину лідером. Основні якості лідера можна умовно поділити на такі ключові особистісні риси:

1. Впевненість або самовпевненість у собі, а значить – володіння собою.

Лідер завжди впевнений у собі та у своїх вчинках, він знає, що чинить правильно. Віра в себе – одна з найважливіших лідерських якостей, без якої стати лідером буде непросто. Він повинен чітко і ясно уявляти, до чого він іде і навіщо, тобто уміти ставити перед собою правильні цілі. Справжнього сучасного лідера практично неможливо переконати і збити з наміченого шляху: він рухатиметься до своєї мети, незважаючи ні на що. Це віра лідера в себе та свою команду, щоб разом досягти своїх цілей. Тому вирішальною частиною ефективного лідерства є впевненість, але важливо не здаватися впевненим, а бути таким. Оскільки надихнути свою команду і зарядити на успішний проект можуть тільки ті люди, які самі впевнені в тому, що роблять. Адекватна самовпевненість значно розширює межі можливостей лідера, в результаті чого він може придбати новий позитивний життєвий досвід [67, с.320-331].

2. Наступна найважливіша особиста якість лідера – активна життєва позиція.

Лідер завжди перебуває в центрі подій, багато спілкується, дізнається про важливі новини одним із перших, а тому реагує на них раніше за інших, а значить – завжди опиняється на крок попереду. Це в результаті приводить його до успіху. Саме це допомагає лідеру вірно й адекватно орієнтуватися в будь-якій ситуації. Завдяки їй він завжди знаходиться практично в гущі будь-яких подій, вміє все дізнаватися безпосередньо з перших вуст, а в результаті цього він добре поінформований про все, що відбувається і має абсолютно чітку власну думку з кожного приводу.

3. До особистісних якостей лідера варто зарахувати моральну готовність до розумного ризику, прийняття ризику та заохочування інших ризикувати та бути сміливими, адже для досягнення мети лідер змушений ризикувати і ризикує досить часто, тому що будь-який рух уперед, зміни на краще завжди пов'язані з ризиком. Але навіть якщо ризиковий крок призводить до негативних наслідків, лідер ніколи не зупиняється, він аналізує свої помилки, сприймають це як урок і рухається далі. Лідери не бояться прийняти складне і непопулярне рішення, тому що вони впевнені в собі і в своїх силах. Вони знають, що нерішучість вбиває ресурси і можливості.

4. Такі якості як адаптованість або стресостійкість обов'язково мають бути присутніми в якостях лідера, адже на керівників постійно обрушується величезна кількість інформації, вимог та постійні зміни.

5. Ще одна особистісна якість лідера – проявлять адекватну ініціативність. У будь-якому колективі ініціатива завжди належить лідерові, а це значить, що лідер не боїться вийти із зони комфорту і піти на якісь зміни в житті: він не чекає, доки вони спіткають його самі, він першим виявляє ініціативу і йде назустріч змінам.

6. Говорячи про лідерські якості лідера, не можна не згадати про мотиваційну активність (самотивацію). Лідером завжди щось рухає, він знає, заради чого він робить якісь дії, до чого він іде, що він від цього отримає. Він розуміє і усвідомлює, що вся відповідальність за переконання себе зробити щонебудь лежить виключно на ньому. Тому спочатку він намагається навчитися правильно

мотивувати себе, а пізніше робить самотивацію потрібною і абсолютно регулярною практикою для інших, тому лідер повинен вміти грамотно мотивувати не лише себе, а й команду, де він працює [27, с. 56].

7. Особисті якості лідера обов'язково повинні включати і найпростіше: чесність, порядність і надійність. Лідер є в деякому сенсі носієм певних загальноморальних норм певного об'єднання людей, тому його власний світогляд та дії повинні відповідати звичним для нас загальнолюдських і моральними нормами – справедливості, чесності, надійності, визначеною відповідальності та чіткої послідовності у вчинках і діях.

8. Ще одна важлива особистісна якість лідера – послідовність у своїх діях. Він не просто йде до своєї мети, а завжди має намічений план послідовних дій та керується цим планом. Його дії завжди мають продуманий і послідовний характер, що й допомагає йому досягати успіху.

9. Важливо мати вміння прислухатися до своєї інтуїції. Знати себе, вміти розібратися, що відбувається всередині себе, вміти зрозуміти і в потрібний момент прислухатися до власних емоцій, відчуттів, інтуїції – дійсно важлива якість справжнього лідера. Інтуїція лідерів також змушує їх визначити можливості та способи їх найкращого використання.

10. Лідер повинен мати адекватну самооцінку і бути спокійним, тверезомислячим, впевненим у собі і в своїх силах. Ці важливі якості допомагають йому правильно вести себе в тих чи інших критичних випадках.

11. Бути лідером означає мати справу з людьми і їх почуттями та емоціями. А це значить, що потрібно володіти емоційним інтелектом, який включає в себе самосвідомість, саморегуляцію, емпатію, мотивацію та соціальні навички. Таким чином, хороші лідери повинні вміти визначати, керувати, оцінювати та розуміти свої почуття та почуття тих, хто їх оточує.

12. І, звичайно, особисті якості лідера будуть неповними, якщо не додати до них відповідальності. Лідер повинен вміти брати на себе відповідальність за ухвалені рішення, у жодному разі не повинен перекладати її на інших [28, с. 126-134].

Сучасний лідер групи – людина, на якій багато відповідальності і щоб раніше емоційно не вигоріти, важливо мати ще інший набір якостей, що дозволить ефективно вести групу до мети. І ці якості вже характеризують, перш за все, стосунки лідера з колективом та іншими людьми. Лідер завжди усвідомлює і бачить чітку картину кінцевої мети, а значить і перспективи і тому він завжди знає, куди йти. Вони тримають своє бачення мети і перспективи завжди в фокусі. Це здатність бачити перспективу у незвіданій справі, можливість зміни стратегії, вміння “заразити” своїм баченням усіх учасників колективу. Людина, яка веде за собою команду, обов’язково повинен знати напрямок, куди він іде, він абсолютно ясно і чітко бачить конкретну мету, до якої він прагне.

Серед якостей сучасного лідера визначення та досягнення цілей, мабуть, у трійці першочергових. Цілепокладання – якість, яка корисна всім, не лише лідерам. Це мистецтво маленьких кроків, коли людина визначає необхідний обсяг роботи на кожен день, щоб досягти великої мети.

Фундаментальне організаційне якість справжнього лідера – вміння організувати і мотивувати команду на швидке вирішення поставлених завдань та цілей. Воно полягає в умінні грамотно й адекватно розподіляти обов’язки між учасниками команди, а також в здатності правильно мотивувати і в потрібний момент надихати людей на виконання конкретних поставлених завдань і координувати роботу в разі дійсної необхідності. Мотивація інших, правильне розуміння мотивації, надихають та розкривають можливості колективу. Лідери можуть викласти своє бачення цілі та засобів її досягнення, переконуючи інших в цінності своїх ідей. Вони вміють надихати людей працювати для досягнення загальних цілей і устремлінь до таких висот, про які ці люди навіть не думали, що здатні їх досягти. Під впливом лідера члени команди прагнуть підвищити свої професійні та особистісні якості. Лідери завжди проявляють інноваційність і генерувати нові ідеї, які приносять зміни. Без свіжих стратегій, поглядів і нових рішень ви не прийдете до іншого результату. Їхня інноваційність – генерує ідеї й дає можливість кожному члену команди реалізувати свої. Тому лідери завжди іноватори [49, с. 12-18].

Лідер має постійне прагнення до самовдосконалення, чим спонукає колектив до постійного розвитку і дії, щоб пробувати нові підходи і систематизації в роботі. Така якість як вміння зібрати людей і створити команду є найважливішою здатністю, яка згодом визначає його в успішному становленні як лідера. Сильна особистість, як правило, постійно притягує до себе людей своїми думками або ідеями, певними ідеалами, а також силою своєї здатності переконувати, так і збирається певна група однодумців, яка стає згуртованою командою. Лідери створюють продуктивно діючі групи, які складаються з кращих людей. У команді успішно розвивається дух співробітництва, члени групи легко приходять до консенсусу і вирішення конфліктів [36, с. 20-45].

Сучасні підходи до класифікації лідерських якостей враховують як вроджені риси, так і набуті компетенції, що розвиваються, а також враховують ситуаційний контекст і функціональну роль лідера. До таких підходів належать класифікації за стилем лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний), за теоріями лідерства (рис, ситуаційне, трансформаційне) та за типом компетенцій (розвиваються та потенціал) (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація лідерських якостей

Класифікація	Тип лідерства / Теорія	Характеристика
За стилем лідерства	Авторитарний	Лідер приймає всі рішення самостійно, не враховуючи думку команди.
	Демократичний	Лідер залучає команду до прийняття рішень, заохочуючи дискусії та співпрацю.
	Ліберальний (пасивний)	Лідер мінімально втручається в діяльність команди, надаючи повну свободу дій.
За теоріями лідерства	Теорія рис лідерства	Зосереджується на вивченні особистісних якостей та поведінкових рис, що роблять людину ефективним лідером.
	Ситуативне лідерство	Вважає, що ефективність лідера залежить від конкретної ситуації та контексту, а не лише від його рис.

Продовження таблиці 1.2

	Трансформаційне лідерство	Акцентує увагу на здатності лідера надихати та мотивувати послідовників, впроваджуючи зміни та інновації.
За типом компетенцій	Розвиваються здібності	Це навички та знання, які лідер може засвоювати й удосконалювати з часом.
	Лідерський потенціал	Вроджені якості, що важко змінюються й відображають сутність особистості лідера.
Інші класифікації	Функціональне лідерство	Розглядає лідерство як сукупність функцій і дій для досягнення мети групи: прийняття рішень, планування, заохочення.
	Формальне та неформальне лідерство	Формальне: вплив на людей через офіційну посаду. Неформальне: вплив через особисті здібності та авторитет, без формальних повноважень.

Джерело: [22]

Отже, основні підходи до класифікації та оцінки лідерських якостей керівника зводяться до аналізу його особистих рис, стилю управління, здатності впливати на колектив і досягати поставлених цілей. Виділяють рисовий, поведінковий, ситуаційний та компетентнісний підходи, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах лідерства. У підсумку, ефективна оцінка лідерських якостей має бути комплексною, враховувати як індивідуальні характеристики керівника, так і специфіку умов, у яких він діє, адже саме поєднання цих факторів визначає результативність його управлінської діяльності.

1.3. Роль лідера в системі місцевого самоврядування: повноваження та відповідальність

Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ані іншій установі. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд з керівництвом та ухваленням рішень властивий усій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає

на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками.

Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перешкодою досягненню мети організації. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців.

Нині в Україні відбувається реформа державного управління, що передбачає комплексні зміни у різних сферах державної політики. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій, покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. За цих умов лідерство виступає вищим еволюційним рівнем управління та залишається актуальним, як і десять, і сто років тому. Адже країнами завжди керували і керують лідери, а от наскільки прогресивне таке управління, залежить як від якостей самого лідера, так і суспільства, що його виховало.

Лідерство як процес найчастіше складається стихійно, відбиваючи потребу групи в самоорганізації і самоврядуванні. У цьому процесі ініціативна поведінка лідера є добровільною і не продиктована документами, інструкціями і розпорядженнями. Лідер впливає на групу й окремих її членів на психологічному рівні організації, має у своєму розпорядженні моральну владу. Таким чином, з огляду на наведені погляди на поняття «лідерство» можемо констатувати, що воно є унікальним феноменом суспільного життя, яке пронизує всі сфери життєдіяльності і пов'язане зі здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві й пронизує всі сфери життєдіяльності.

Започатковані українською державою процеси децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожної посадової особи, кожного депутата місцевих рад, кожного зацікавленого представника місцевого самоврядування [26, с.87-95].

Місцеве самоврядування, за Законом України «Про місцеве самоврядування»

Україні», - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [50].

Сукупність різних інститутів місцевої демократії, через які реалізуються функції та повноваження місцевого самоврядування, формує систему місцевого самоврядування. Її організація та діяльність регулюються правовими нормами, що разом утворюють організаційно-правову основу місцевого самоврядування. Відповідно до статті 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», до системи місцевого самоврядування належать: територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; виконавчі органи відповідних рад; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст; а також органи самоорганізації населення. Кожен із цих елементів має власні повноваження та зобов'язаний вирішувати відповідні питання місцевого значення. Водночас різноманітність їхніх функцій зумовлює те, що кожен елемент по-своєму організовує роботу й у різному ступені застосовує принципи лідерства у своїй діяльності [50].

Зокрема, ключовим складником системи місцевого самоврядування є територіальна громада, яка безпосередньо реалізує місцеве самоврядування через різні форми прямої демократії. Територіальна громада — це об'єднання жителів, які постійно проживають у межах певного села, селища чи міста, що має статус самостійної адміністративно-територіальної одиниці, або добровільне об'єднання мешканців кількох населених пунктів із спільним адміністративним центром [50].

Європейський досвід переконує, що для керівників органів місцевого самоврядування надзвичайно важливо бути не лише формальними управлінцями, а й справжніми неформальними лідерами колективу, організації та громади. Основною умовою такого лідерства є розмежування понять «керівник» і «лідер» та усвідомлення необхідності поєднання у щоденній

діяльності професійного управлінського лідерства з особистісним.

Варто підкреслити, що ефективність процесів децентралізації влади та реформування системи місцевого самоврядування в Україні значною мірою залежить від рівня лідерських якостей посадових осіб, які щодня працюють на благо держави, громади та кожного її мешканця. Такі посадовці повинні постійно вдосконалювати свою лідерську компетентність і розвивати професійні навички управління.

Саме розвиток цих якостей дозволяє їм бути справжніми лідерами не лише для своїх підлеглих, які працюють як єдина команда, але й для жителів громади – надійних партнерів і союзників у вирішенні актуальних питань місцевого життя.

На мою думку, сьогодні у сфері місцевого самоврядування спостерігається значний дефіцит справжніх лідерів – тих, хто здатен об'єднати навколо себе громаду і повести за собою тисячі людей. Натомість часто бачимо лише обіцянки, а не конкретні дії, і лише незначна частина керівників дотримується власних слів. Саме через це з часом виникають розчарування та недовіра громадян до обраних лідерів, що нерідко призводить до масових протестів і кризи довіри.

Для того щоб підвищити рівень лідерства в органах місцевого самоврядування, доцільно впровадити низку практичних заходів. Передусім, як показує досвід, однією з найгостріших проблем залишається недостатня підготовленість депутатів місцевих рад, особливо тих, хто вперше обраний на посаду.

З метою вирішення цієї проблеми варто запровадити систему обов'язкового навчання для новообраних депутатів у форматі спеціальної «Школи новообраних депутатів». Навчальна програма має включати такі дисципліни, як: основи лідерської поведінки, парламентські процедури, прийняття управлінських рішень, організація роботи органів влади, взаємодія з громадськістю, механізми громадського контролю за фінансовими ресурсами та рішеннями депутатів тощо.

Після завершення навчання учасникам доцільно видавати сертифікати, що підтверджують сформованість основних компетентностей, серед яких:

1. Відкритість мислення та поведінки (гнучкість, здатність до навчання, різнобічність);
2. Інноваційність (ініціативність, креативність, новаторство, сміливість у прийнятті рішень);
3. Добросовісність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
4. Соціальні навички (комунікація, вміння створювати партнерства, ведення переговорів);
5. Орієнтація на результат (аналітичність, рішучість, здатність до розв'язання проблем);
6. Організаційні компетенції (планування, оцінювання, розвиток персоналу, командна робота);
7. Професійні знання (знання державних інституцій, процедур, законодавства та політичних процесів на відповідному рівні управління).

Реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню покоління компетентних, добросовісних і відповідальних лідерів місцевого самоврядування, здатних ефективно представляти інтереси своїх громад [72, с.67].

Після завершення навчання у «Школі новообраних депутатів» учасники здобудуть необхідні знання та навички ефективного управління, що дозволить їм як лідерам впливати на покращення якості життя громадян і розвиток територіальних громад. Для депутатів, які вже мають досвід і обираються повторно, доцільно організовувати семінари, тренінги, майстер-класи та практичні заняття з питань місцевого розвитку, виборчих процесів, процедур ухвалення рішень, організаційної роботи органів влади тощо.

Важливо забезпечити таких депутатів достатньою кількістю навчальних і довідкових матеріалів, а також доступом до сучасних освітніх програм. При цьому розроблені програми й проєкти повинні відповідати принципам місцевого самоврядування, бути інноваційними, сприяти місцевому розвитку, мати позитивний соціальний ефект, бути масштабованими для інших громад, узгоджуватися з регіональною політикою та передбачати співпрацю між різними сторонами. А також, необхідно розвивати інформаційне забезпечення

політичного лідерства, яке виступає механізмом постійної взаємодії з громадськістю: воно сприймає потреби та запити громадян, їхню підтримку або незгоду, і водночас забезпечує зворотний зв'язок через ухвалення політичних рішень та дії влади.

Впровадження ефективних інформаційно-комунікаційних технологій дозволить виявляти та усувати перешкоди на шляху реформ, залучати громади до участі в управлінні, сприяти сталому розвитку через підвищення довіри та відповідальності, забезпечувати прозорість рішень, формувати позитивне ставлення до реформ, розвіювати страхи та міфи, створювати платформи для громадського діалогу та активної участі населення. Попри те, що держава вже робить кроки в напрямі розвитку інформаційних відносин та зміцнення політичного лідерства, на місцевому рівні більшість програм поки що функціонує недостатньо ефективно. Саме тому ефективна комунікація має стати однією з ключових компетентностей сучасного лідера в системі державної служби.

У сучасних умовах лідерство — це не авторитарна «сильна рука», а здатність чуйно реагувати на потреби громади, підтримувати розвиток людей, залучати їх до спільної діяльності та допомагати досягати як особистих, так і колективних цілей.

Отже, лідерство є своєрідною гарантією задоволення потреб громади та водночас важливим процесом організації й управління, який сприяє досягненню цілей у найкоротші терміни з оптимальними результатами. Тому надзвичайно важливо, щоб керівники усвідомлювали свою відповідальність за налагодження міжвідомчої взаємодії, співпраці всередині організації як по вертикалі, так і по горизонталі, підтримували зв'язки з колегами різних рівнів, забезпечуючи прозорість, узгодженість і взаємну підтримку.

Саме системне впровадження інноваційних моделей підвищення кваліфікації управлінських кадрів сприятиме формуванню лідерів нового покоління — ініціаторів перетворень і рушійної сили успішних демократичних реформ у місцевому самоврядуванні.

Висновок до першого розділу

Проблема формування лідерських якостей у сфері місцевого самоврядування має фундаментальне значення для забезпечення ефективності, демократичності та результативності управлінських процесів на місцевому рівні. Лідерство у цій сфері виступає не лише особистісною характеристикою керівника, а й складним соціально-політичним феноменом, який визначає здатність органів місцевого самоврядування відповідати на виклики сучасності, задовольняти потреби громадян і сприяти сталому розвитку територіальних громад.

Теоретико-методологічні засади дослідження лідерських якостей спираються на міждисциплінарний підхід, що дозволяє комплексно розкрити сутність лідерства у муніципальній сфері як інтегрованого процесу впливу, організації та мотивації, що ґрунтується на авторитеті, компетентності й комунікативних вміннях керівника. Формування лідерських якостей у представників місцевого самоврядування передбачає розвиток таких ключових компетенцій, як стратегічне мислення, відповідальність, здатність до прийняття ефективних рішень, вміння працювати в команді, відкритість до інновацій і діалогу з громадськістю. Важливим чинником є також дотримання етичних принципів та орієнтація на цінності служіння громаді, що забезпечує довіру населення до влади та підвищує легітимність управлінських дій.

Методологічно формування лідерства у місцевому самоврядуванні базується на поєднанні традиційних і сучасних підходів – від класичних теорій рис та стилів управління до концепцій трансформаційного, ситуаційного та сервісного лідерства.

Отже, теоретико-методологічні засади формування лідерських якостей у сфері місцевого самоврядування забезпечують підґрунтя для виховання компетентних, відповідальних і інноваційних управлінців, здатних ефективно реалізовувати принципи демократії, сприяти розвитку громад та підвищувати якість життя населення. Саме розвиток лідерства у цій сфері виступає важливим чинником становлення дієздатної системи місцевого самоврядування в Україні.

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз чинників, що впливають на формування лідерських якостей у керівників ОМС

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та децентралізації влади особлива увага приділяється ролі керівників органів місцевого самоврядування (ОМС). Від їхнього професіоналізму, комунікативних здібностей та рівня лідерських якостей залежить ефективність реалізації державної політики на місцях, розвиток громад та довіра населення до влади. Лідерські якості керівників не є вродженими – вони формуються під впливом багатьох чинників, що охоплюють як особистісну сферу, так і зовнішнє соціально-політичне та організаційне середовище. Аналіз цих чинників дає можливість визначити, які саме умови сприяють становленню ефективного лідера у сфері місцевого самоврядування, та які перепони можуть гальмувати цей процес.

Розглянемо особистісні чинники формування лідерських якостей у керівників ОМС. Один із ключових факторів, який дедалі частіше визнається вирішальним для ефективного лідерства, — це емоційний інтелект (EI, EQ). Під цим розуміють здатність керівника розпізнавати, розуміти й керувати власними емоціями, а також емоціями інших людей. Дослідження «Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine» показує, що понад 40 % опитаних службовців мають середній рівень EI, що обмежує їхню здатність до ефективного лідерства [77, с.129-137].

EI корелює з командотворчістю, здатністю підтримувати морально-психологічний клімат у колективі, конструктивно вирішувати конфлікти. Для керівника ОМС це означає: без розвинутого емоційного інтелекту складно завоювати довіру громади, мотивувати підлеглих, зберігати стабільність у

стресових чи кризових ситуаціях [94].

Наступний чинник це інтелектуальні здібності та мислення. А саме, аналітичні здібності, стратегічне мислення, здатність до узагальнювання, концептуалізації, креативності. Вони дають змогу бачити загальну картину, передбачати майбутні виклики і можливості, приймати ефективні рішення. У статті «Управлінський лідер: особисті якості та їх ефективність» виділено, що керівники з високим інтелектом краще справляються із складними управлінськими задачами, краще адаптуються до змін [96, с.53-59].

Підхід із позиції особистісних рис (trait theories) лідерства підкреслює, що інтелектуальні характеристики, такі як освіченість, знання, аналітичне мислення є серед базових рис, які часто зустрічаються в ефективних лідерів [85, с.1-7].

Також вплив на формування лідерських якостей у керівників ОМС мають волюві якості, цілеспрямованість і стресостійкість. Для керівника важливі такі риси, як наполегливість, рішучість, самодисципліна, здатність до подолання труднощів і відповідальність. Стресостійкість дає змогу проявляти лідерство в умовах невизначеності, криз, коли потрібно швидко реагувати на виклики. Наприклад, в статті «Організація праці менеджера – Особистісні риси» виділяє волю, наполегливість, здатність долати внутрішні й зовнішні перешкоди як критичні якості [59, с.78-82].

Дослідження «Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства» підкреслює, що моральний стан, характер і ступінь самоконтролю дуже впливають на те, наскільки лідер здатен утримувати авторитет і вести за собою [73].

Цінності, етичні переконання, чесність, відповідальність – усе це формує довіру з боку підлеглих і громади. Лідер, який має високі моральні стандарти, користується авторитетом навіть без формальних влади. У статті «Особистісні риси харизматичного лідера» розглядається, що харизма часто сполучена з високим рівнем моральності, зумисного ставлення до суспільного блага [75, с. 61].

У дипломному дослідженні «Лідерські компетентності керівника органу

публічної влади» наголошується на таких якостях, як чесність, справедливість, особиста цілісність.

Інші особистісні якості: комунікативність, адаптивність, ініціативність. Комунікативні навички: здатність слухати, переконувати, вести діалог, пояснювати, мотивувати. Це необхідно для взаємодії з підлеглими, мешканцями громади, громадськими структурами. Адаптивність: готовність до змін, відкритість до нового, вміння пристосовувати власний стиль керівництва до контексту (кризи, зміни політики, потреб громади). Ініціативність і підприємницька жилка: здатність не лише реагувати, а й формувати нові рішення, запускати проекти, брати на себе ризик [10, с.97].

Така категорія якостей часто виявляється в емпіричних дослідженнях як корельована з лідерським потенціалом. Наприклад, у дослідженні «Interrelation of emotional intelligence and characteristics of managers' leadership potential» автори виявили, що рівень лідерського потенціалу в менеджерів вище, коли вони мають високу ініціативність, гнучкість мислення, здатність до командної роботи [56, с.67-82].

Особистісні чинники створюють фундамент лідерства: навіть якщо організація має сприятливі умови, без відповідних рис керівник не зможе реалізувати потенціал. Для керівників ОМС важливо, щоб ці якості були балансованими: наприклад, інтелектуальна здібність + емпатія + етичність + стійкість. Розвиток особистісних якостей можливий через навчання, самоосвіту, коучинг, менторство, психологічну підтримку. Дослідження показують, що ЕІ можна підвищувати, і це дає значний ефект на здатність керівника ефективно діяти.

Проаналізуємо освітньо-професійні чинники. Вони охоплюють усе, що стосується формальної і неформальної освіти, професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійного досвіду, методів роботи, спеціалізації. У випадку керівників ОМС ці чинники мають особливе значення, оскільки вони визначають готовність до управлінської діяльності, здатність до стратегічного мислення, прийняття відповідальності та роботи в умовах складних суспільних

викликів.

1. Формальна освіта та спеціалізація

Спеціальність і освітня програма: керівники ОМС, котрі мають освіту у галузях, пов'язаних з управлінням, адмініструванням, державним управлінням чи місцевим самоврядуванням, загалом краще підготовлені для виконання ролі лідера. Кредити / нормативні години: курси з лідерства чи управління часто включаються до обов'язкового мінімуму. Рівень освіти (бакалавр, магістр, професійна перепідготовка) – чим вищий рівень освіти, тим більше можливостей для оволодіння аналітичним мисленням, критичним сприйняттям, здатністю до стратегічного бачення.

2. Підвищення кваліфікації, тренінги, курси

Неформальна освіта: участь у майстер-класах, воркшопах, тренінгах з лідерства та управління допомагає розвивати практичні навички, зокрема комунікаційні, навички прийняття рішень, командної роботи. Наприклад, стаття «Формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти засобами неформальної освіти» розглядає, як саме такі методи (семінари, дискусії, проекти, групова діяльність) вносять значний внесок у розвиток лідерських рис.

Спеціалізовані програми для керівників: наприклад, в Україні існують дистанційні чи змішані програми «Лідерство та управління», курси для державних службовців (категорії «Б»), посадовців місцевого самоврядування, які акцентують увагу на адаптивному лідерстві, управлінні змінами, прийнятті ефективних рішень. Це сприяє тому, що керівник не лише має теорію, але й практичні навички застосування її в умовах політичних і громадських викликів [37, с.205-210].

4. Професійна ідентичність, мотивація та кар'єрний розвиток

Мотивація до лідерства: один з важливих чинників – внутрішня мотивація (бажання змінювати, створювати краще, брати на себе відповідальність) та зовнішня (кар'єрні перспективи, визнання, зарплата, статус). Стаття «Формування мотивації до лідерства в освіті: чинники, виклики та перспективи» підкреслює, що важливими елементами є професійна ідентичність, автономія,

фінансові стимули та кар'єрні перспективи. Стаж роботи, ролі, обов'язки: керівник, який поетапно проходив через різні управлінські ролі, має ширший досвід, розуміння, де і які методи працюють, як керувати людьми, процесами. Це сприяє зростанню лідерства.

5. Методичні та освітньо-організаційні засоби. Ці засоби включають в себе силлабуси дисциплін, освітні стандарти: освітні програми, які включають дисципліни з лідерства, управління командами, стратегічного планування, розвитку комунікативних компетенцій. Інноваційні технології навчання: використання кейсів, симуляцій, рольових ігор, групової роботи, дистанційних платформ – усе це дозволяє випробовувати і відпрацьовувати навички, необхідні керівнику. Оцінка й зворотний зв'язок: важливо мати систему оцінювання лідерського потенціалу, можливості отримати зворотний зв'язок від колег, підлеглих, громадських стейкхолдерів [2, с.265-271].

Керівник місцевого самоврядування, який має сильну освітньо-професійну підготовку, швидше адаптується до змін, здатен генерувати інноваційні рішення, більш ефективно комунікує з громадою й іншими органами влади. Недоліки в освіті чи слабка професійна підготовка можуть призвести до неузгодженості дій, низької довіри, труднощів у реалізації стратегічних або довгострокових програм.

Слідуючі чинники - соціально-політичні. Вони охоплюють ті умови, які пов'язані з суспільством, політикою, державним управлінням, законодавством, участю громадян і зовнішнім середовищем – всі ті аспекти, що формують політичну культуру, очікування від лідера, обмеження і можливості. У контексті ОМС ці чинники мають значний вплив, оскільки керівник не працює лише в межах організаційної структури, але й у взаємодії із громадою, законами, суспільними і політичними інститутами.

Зміни в законі «Про місцеве самоврядування»: новації, які розширюють форми громадської участі, закріплюють обов'язковість статутів територіальних громад та підзвітність місцевої влади. Це змушує керівників бути більш відкритими, прозорими і відповідальними [50].

Наступну групу становлять соціально-політичні чинники. Вони охоплюють

умови, пов'язані із суспільним життям, політичною системою, державним управлінням, законодавчою базою, громадською участю та зовнішнім середовищем – тобто всі елементи, що формують політичну культуру, визначають очікування від лідерів, а також створюють певні обмеження й можливості для їхньої діяльності.

У контексті органів місцевого самоврядування ці чинники відіграють особливо важливу роль, оскільки керівник функціонує не лише в межах внутрішньої структури управління, а й активно взаємодіє з громадою, законодавчими нормами, суспільними та політичними інститутами.

Останні зміни до Закону України «Про місцеве самоврядування» передбачають низку новацій, спрямованих на розширення форм громадської участі, обов'язковість ухвалення статутів територіальних громад і посилення підзвітності місцевої влади. Усе це спонукає керівників до більшої відкритості, прозорості та відповідальності у своїй діяльності [51].

Визначення відповідальності посадових осіб ОМС: законодавчі норми, що встановлюють підстави відповідальності, механізми контролю і нагляду, впливають на те, як керівник усвідомлює свої обов'язки, ризики, межі повноважень. Ці правові обмеження та вимоги формують у керівників таку якість, як відповідальність, здатність діяти у межах закону, боязнь критики або правових наслідків, що може стимулювати або обмежувати лідерство [78, с.56-65].

Розширення механізмів громадської участі (таких як громадські слухання, консультативні ради, народні ініціативи) підвищує вимоги до керівників у частині розвинених комунікативних навичок, уміння слухати, взаємодіяти з громадянами та бути відкритими до конструктивної критики. Запровадження обов'язкових статутів територіальних громад і вимога підзвітності влади визначають чіткі правила взаємодії між громадою та органами управління, закріплюють права й обов'язки сторін, що спонукає керівників діяти більш організовано, стратегічно та з урахуванням довгострокового планування розвитку громади. Це стимулює розвиток таких якостей, як відкритість,

діалогічність, здатність до консенсусу, адаптації до вимог мешканців [51].

До групи соціально-політичних чинників відносяться політична культура, суспільні очікування та цінності. Рівень довіри до влади і зростаючі вимоги до прозорості та доброчесності з боку громадськості зумовлюють потребу в тому, щоб керівники демонстрували чесність, відповідальність і непідкупність. У сучасних умовах етичність поведінки стає невід'ємною рисою ефективного лідера. Засоби масової інформації та соціальні мережі відіграють ключову роль у формуванні громадської думки щодо образу «ідеального» керівника. Тому сучасний управлінець має не лише відповідати цим очікуванням, а й уміти ефективно комунікувати з громадськістю, підтримуючи відкритість і довіру. Політична культура задає горизонтальні стандарти – що є прийнятним, а що – ні, які компроміси можливі, яка межа між формальним і неформальним «лицем» влади [1, с.3-13].

Важливою, також є взаємодія із зовнішніми політичними інститутами та партнерами, співпраця з урядовими структурами, з асоціаціями місцевого самоврядування, з міжнародними проєктами: такі зв'язки дають доступ до ресурсів, знань, обміну досвідом, збільшують видимість і відповідальність. Вплив реформ і децентралізації: реформа децентралізації передбачає передачу повноважень, фінансів, ресурсів громадам — це створює нові виклики: керівник має бути здатним до стратегічного управління, фінансової відповідальності, планування розвитку. Зміни законодавства створюють нові обов'язки — і нові можливості [51].

Керівники ОМС стикаються з різними соціальними ситуаціями та зовнішніми викликами. Кризові обставини (війна, надзвичайні ситуації, економічні шоки) — вони можуть або загартувувати лідерів, вимагати швидкого реагування, або навпаки — виявляти слабкі місця, коли керівник не готовий. Великий вплив має рівень громадської активності і небайдужості — якщо громадяни активно контролюють владу, висувають запити, ініціюють проєкти, це стимулює керівника бути вищою відповідальною фігурою, розвивати лідерські якості для взаємодії з громадою.

Соціально-політичні чинники створюють середовище, в якому лідерські якості або розквітають, або зазнають пригнічення. Для керівників ОМС вони: формують рамки можливого: правові обмеження, обов'язки, відповідальність, прозорість; задають суспільні очікування і роль, у якій лідер має бути не просто адміністратором, а публічною особою, яка чує громаду; стимулюють розвиток таких якостей, як етика, комунікація, адаптивність, здатність до змін.

На формування лідерських якостей у керівників ОМС впливають також організаційно-середовищні чинники. Ці чинники охоплюють умови діяльності керівника всередині органу місцевого самоврядування та зовнішнє середовище, у якому функціонує громада. Вони формують повсякденний контекст лідерської діяльності, визначають стиль керівництва, характер взаємодії з підлеглими та партнерами, а також рівень ефективності управлінських рішень. Організаційно-середовищні чинники впливають на:

1. Організаційна культура та стиль управління

Культура управління в ОМС визначає, які моделі поведінки є прийнятними. Якщо організаційна культура відкрита, орієнтована на командну роботу, ініціативність і прозорість — це стимулює розвиток демократичного лідерства. Якщо ж культура авторитарна, із жорсткими ієрархічними відносинами, то вона обмежує ініціативність і креативність керівників. Дослідження вітчизняних науковців підкреслюють, що ефективні керівники ОМС мають відмовлятися від адміністративно-наказового стилю й формувати лідерство на основі комунікацій та співучасті громади.

2. Командне середовище і взаємодія з колективом

Якість кадрового складу органу місцевого самоврядування та професійний рівень підлеглих значною мірою визначають, чи зможе керівник бути ефективним лідером. Наявність компетентних і мотивованих співробітників стимулює керівника до розвитку колегіальності, делегування та стратегічного мислення. Взаємна довіра і згуртованість колективу підсилюють авторитет керівника і дозволяють проявляти лідерство у кризових ситуаціях. Як свідчить практика громад в Україні, у колективах, де є низька довіра, керівники

витрачають більше часу на вирішення конфліктів, ніж на стратегічний розвиток

3. Матеріально-технічні та фінансові ресурси

Забезпеченість органу місцевого самоврядування ресурсами безпосередньо впливає на стиль і ефективність лідерства. Обмежені фінансові та кадрові ресурси вимагають від керівника високого рівня креативності, ініціативності та здатності до нестандартних рішень. Наявність сучасних інформаційних технологій, умов для підвищення кваліфікації співробітників та інструментів для прозорості комунікації з громадою створює сприятливе середовище для розвитку лідерських якостей [40, с.35-40].

4. Зовнішнє середовище та партнерські зв'язки

Взаємодія з іншими громадами, державними структурами, бізнесом і громадськими організаціями стимулює керівника розвивати дипломатичні навички, здатність до переговорів, стратегічне мислення. Програми міжнародної технічної допомоги створюють додаткові можливості для навчання керівників, розвитку інноваційних підходів і зміцнення партнерських відносин на рівні громад. Це посилює такі риси, як відкритість, гнучкість, здатність до інтеграції кращих практик.

5. Умови соціально-економічного середовища громади

Ситуація у громаді (рівень безробіття, економічний розвиток, соціальна згуртованість) визначає, які саме лідерські якості мають проявляти керівники. В умовах економічної нестабільності чи кризи керівники вимушені бути рішучими, відповідальними та стресостійкими; у стабільних громадах — більш орієнтованими на розвиток, інновації та залучення громадян [44,с.491-502].

Організаційно-середовищні чинники визначають повсякденний контекст формування лідерських якостей керівників ОМС. Вони впливають на стиль управління, способи комунікації, здатність до інновацій та стратегічного розвитку. Сприятливе організаційне середовище, достатні ресурси, відкритість до партнерств і підтримка професійного розвитку стимулюють формування ефективних лідерів. Натомість бюрократична культура, кадровий дефіцит та слабка ресурсна база можуть істотно обмежувати прояв лідерських рис.

Аналіз чинників, що впливають на формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування, свідчить про комплексний і багатовимірний характер цього процесу. Лідерство у сфері ОМС не є результатом лише природжених здібностей чи індивідуальних рис особистості, воно формується під впливом взаємодії особистісних, освітньо-професійних, соціально-політичних та організаційно-середовищних чинників.

Особистісні характеристики – мотивація, комунікативність, відповідальність, здатність до саморозвитку – є основою для лідерства, проте вони потребують підкріплення відповідною освітою, професійною підготовкою та практичним досвідом. Водночас, соціально-політичне середовище, рівень демократичності суспільства та активність громади створюють умови для прояву чи, навпаки, обмеження лідерських здібностей керівників. Не менш важливим є організаційне середовище, яке визначає стиль управління, культуру взаємодії в колективі та забезпеченість ресурсами.

Таким чином, ефективний розвиток лідерських якостей у керівників ОМС можливий лише за умови комплексного впливу усіх зазначених чинників. Поєднання внутрішнього потенціалу керівника з можливостями освітньо-професійного зростання, сприятливим соціально-політичним середовищем та організаційною підтримкою дозволяє сформувати лідерів, здатних забезпечити сталий розвиток територіальних громад, зміцнення демократичних засад і підвищення довіри громадян до влади.

2.2. Проблеми та виклики, пов'язані з лідерством у сфері місцевого управління

Сьогодні, в умовах XXI століття, одним із ключових чинників, від яких залежить успішність діяльності організацій, визнається лідерство. Саме на розвиток лідерства сьогодні спрямовуються зусилля у багатьох країнах світу, як розвинених, так і тих, що прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Лідерство – багатоаспектне явище. Його феномен, відносини лідерства проявляються всюди та завжди, коли група людей вирішують будь-які проблеми, прагнуть до спільного результату. Таке відбувається в усіх сферах суспільного життя (політиці, економіці, науці, культурі та ін.), а також на мікро – й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин у малих групах до управління державою та міжнародними справами), на формальних і неформальних рівнях. Все це не дозволяє дати чіткого однозначного визначення поняття лідерства. У даному випадку мова буде йти про організаційне лідерство, або лідерство у формальних організаціях, до яких відноситься й державне управління.

Лідерство є серцевиною належного демократичного врядування (democracy governance), сучасною концепцією управління. Лідерство визнається як потужний фактор удосконалення управлінської спроможності та результативності діяльності органів влади [54, с.276- 291].

Лідерство на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування в сьогоденні умовах набуває особливої ваги. У контексті проголошеної Президентом України адміністративної реформи лідерство є чи не найголовнішим елементом успіху подальшого розвитку і модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, адже саме від ефективного лідера залежить успішна та злагоджена робота цілої команди, її здатність досягати будь-яких цілей [68,с.9-15].

Лідерство в публічному управлінні в Україні потребує постійної модернізації. Одним із основних змістів є підвищення професійного рівня публічних службовців, здійснення довгострокового та ефективного планування їхньої діяльності, що вплине на зміст їхньої діяльності щодо прийняття рішень та управління в цілому. Відповідно постає питання професійних компетенцій лідера. У Всесвітній доповіді ООН про стан державного сектору за 2005 рік «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору» зазначалось, що здатність державних органів щодо надання можливості своїм співробітникам ефективно працювати в інтересах суспільства повністю залежить від компетентності, мотивації та чесності осіб, які працюють у цих

установах, а також від їхніх лідерських якостей.

У світі дедалі частіше поширюються дискусії про нові типи політичних лідерів, адже стійкі класичні типи старіють із трансформацією політичної реальності. Слід визнати той факт, що головними цінностями є інформація та люди, а не будівлі та обладнання. Люди можуть оновлюватися до нескінченності, але це потребує інвестицій. Здатність думати, аналізувати методи більш ефективної роботи, подавати раціоналізаторські пропозиції, ідеї щодо зниження часу обробки інформації та пошук способів підвищення якості обслуговування клієнтів, дозволять вийти на нові рівні управління персоналом [4].

Основними завданнями розвитку лідерства на державній службі є: становлення та розвиток вищого корпусу державної служби, створення інституціональних передумов для проведення реформи державної служби та державного управління, сталості і наступності функціонування системи державної служби, а також її оперативного реагування на вимоги та виклики, що виникають у зв'язку з процесами суспільної трансформації, економічного розвитку, європейської інтеграції України. Складовими елементами розвитку лідерства на державній службі та в органах місцевого самоврядування є: ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів; стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів; проведення ефективних реформ; розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі [68, с.15].

Аналіз практик роботи в органах державної влади та виборчих структурах свідчить, що справжнє лідерство, у його повному розумінні, в системі державного управління поки що майже відсутнє. Розвиток лідерства в органах місцевого самоврядування стримується низкою чинників. Передусім, це спадщина радянської моделі управління, у межах якої державний службовець розглядається насамперед як виконавець доручень, головним завданням якого є лише своєчасне виконання наказів («доручили – зробив»), без можливості для ініціативи чи творчого підходу. Крім того, часті зміни законодавства та кадрові ротації, що відбуваються після приходу до влади нових президентів, призводять

до оновлення складу державних службовців, особливо категорій «А» і «Б», що створює нестабільність системи управління.

Суттєвою проблемою є й жорстка регламентація посадових інструкцій, яка не залишає простору для самореалізації та прояву лідерських якостей. Брак ефективної комунікації між керівниками та підлеглими також негативно впливає на розвиток командної взаємодії, адже чимало керівників не зацікавлені у професійному зростанні своїх співробітників. Додатковою перешкодою є призначення на керівні посади осіб без досвіду державної служби, які, отримавши посаду, часто одразу вважають себе лідерами колективу. Проте слід розуміти, що бути керівником – не означає бути лідером. Отримати посаду легко, але здобути довіру колективу та побудувати партнерські стосунки – складний і тривалий процес.

Справжній лідер у державній службі – це той, хто власним прикладом демонструє цілеспрямованість, ефективність, відповідальність, уміє об'єднувати команду, надихати колег і генерувати нові ідеї, спрямовані на розвиток організації та громади [19].

Отже, проаналізувавши чинне українське законодавство і праці провідних науковців, можна зробити висновок, що в державі вже сформовано певні напрацювання, які можуть слугувати міцною основою для подальшого розвитку нормативно-правової бази, спрямованої на підтримку та формування лідерства в органах публічної влади. Водночас, змістовний аналіз відповідних законів і підзаконних актів показує, що нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в системі державного управління все ще залишається недостатньо розвиненим. Це, своєю чергою, знижує ефективність і потенціал державної служби України, стримуючи її подальший інституційний розвиток. Крім того, погоджуємося з позицією В. Г. Кузьменко, який наголошує, що недосконалість та неповнота законодавчої бази, яка не гарантує належного правового регулювання й захисту кадрових процесів, не відповідає європейським стандартам у сфері управління людськими ресурсами [24, с.61-72].

Сам підхід до формування нормативно-правових засад розвитку лідерства в

органах публічної влади України, з позиції когнітивного аспекту, породив низку проблем у правовому регулюванні, зокрема:

- відсутність чіткої ієрархії та взаємозв'язку нормативних документів, що регулюють лідерство в публічному управлінні, що призводить до суперечливого тлумачення цього явища на практиці та ускладнює оцінку рівня нормативно-правового врегулювання в системі державної служби;

- велика кількість нормативних актів і підзаконних документів, які стосуються розвитку лідерства, часто накладаються один на одного, що значно ускладнює їх пошук, аналіз і узгодження під час застосування та дослідження;

- деякі правові акти у сфері публічного управління концептуально не узгоджені з раніше прийнятими нормами національного або міжнародного законодавства, що іноді призводить до правового хаосу або колапсу при їх практичному використанні [55,с.45-50]

Відмінності у термінологічному формулюванні, що містяться у різних нормативно-правових актах, зумовлюють суб'єктивність у тлумаченні їх змісту, що, своєю чергою, знижує ефективність правозастосовної практики та ускладнює вироблення чітких і науково обґрунтованих дефініцій. Чинне нормативно-правове регулювання лідерства у сфері публічної служби характеризується фрагментарністю у визначенні об'єкта правового впливу та недостатнім рівнем гармонізації законодавчих положень. Такий стан правового забезпечення свідчить про необхідність систематизації категоріального апарату, уточнення термінологічних конструкцій і забезпечення їх узгодженості у нормативно-правових актах, що регламентують розвиток лідерства у публічному управлінні.

Запровадження програм розвитку лідерського потенціалу в державній службі України зумовлене вивченням та адаптацією міжнародного досвіду інституцій, діяльність яких спрямована на формування та професійний розвиток вищого корпусу державних службовців. В умовах підвищення вимог до результативності управлінської діяльності спостерігається тенденція до впровадження найкращих світових практик лідерства та адаптації ефективних управлінських моделей,

апробованих у корпоративному та бізнес-середовищі. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню професійної компетентності, розвитку інноваційного мислення та формуванню сучасного типу державного управлінця, здатного діяти проактивно та орієнтуватися на результат.

Для підвищення організаційної ефективності виокремлюють різні моделі лідерської поведінки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Моделі лідерської поведінки

№	Модель лідерської поведінки	Коротка характеристика / зміст
1	Прогнозування впливу рішень	Здатність передбачати наслідки управлінських дій для всієї організації та усвідомлювати їх вплив.
2	Чітке формулювання думок і очікувань	Уміння ясно висловлювати ідеї та доносити до співробітників завдання й очікувані результати.
3	Професійна компетентність	Підтримання високого рівня знань і досвіду у своїй сфері діяльності.
4	Натхнення та мотивація колег	Уміння надихати команду, стимулювати до активних дій і досягнення спільних цілей.
5	Турбота та підтримуючі стосунки	Прояв уваги до потреб колег, формування довірливих і підтримуючих взаємин.
6	Задоволення від допомоги іншим	Отримання мотивації та натхнення від можливості допомагати й впливати на процеси в організації.
7	Гнучкість і готовність до змін	Комфорт у динамічному середовищі, готовність приймати ризики та впроваджувати інновації.
8	Стимулювання ініціативи	Заохочення самостійності, творчості й активної участі співробітників у прийнятті рішень.
9	Уміння переконувати	Ефективна комунікація для здобуття довіри до власних ідей та управлінських ініціатив.

Джерело: [62]

У процесі соціальної комунікації лідеру властиво володіти авторитетом,

оскільки його основою є суспільно визнані норми. Авторитет лідера в соціумі, як правило, має легітимний характер. Виділяють різні форми такого легітимного впливу та відповідні типи лідерів у сфері державного управління. Згідно з класифікацією професора В. Ємельянова, типологія лідерства формується на основі трьох ключових критеріїв: зміст діяльності, стиль управління та характер виконуваної роботи [18, с.1059].

У науковій літературі традиційно виділяють три основні типи лідерства, що відображають різні підходи до легітимізації влади та взаємодії лідера з соціумом.

Перший тип – традиційний, який ґрунтується на усталених соціальних відносинах та історично сформованих авторитетах. Основою такого лідерства є повага до традицій і прецедентів минулого. Класичним прикладом легітимного панування цього типу є англійська королева Єлизавета II.

Другий тип – харизматичний, що спирається на особистий авторитет лідера. Легітимність такого впливу формується завдяки унікальним здібностям або специфічним рисам особистості, які вирізняють лідера серед інших. До прикладів харизматичних лідерів в історії належать Уїнстон Черчілль, Адольф Гітлер та пророк Мойсей, який володів даром спілкування з Богом.

Третій тип – раціонально-легальний, заснований на авторитеті встановлених суспільних норм і законів. Лідер цього типу отримує легітимність через правові та організаційні механізми, що забезпечують структуровану та формалізовану взаємодію з підлеглими та соціумом загалом.

Таким чином, наведена типологія лідерства дозволяє систематизувати форми легітимного впливу та визначити специфіку управлінських практик у державному та соціальному контексті, що є важливим для аналізу сучасних моделей публічного управління [14, с.258-264].

На сучасному етапі спостерігається значна потреба у лідерах, особливо в сфері державного управління, не лише в Україні, а й у світовому контексті, оскільки лідерство розглядається як рідкісний та стратегічно важливий ресурс. Сучасний лідер повинен виступати носієм інноваційно-організаційної культури, будучи ключовим чинником забезпечення безперервних змін у державі.

Лідерство в державному управлінні на сьогодні є комплексним соціально-управлінським феноменом, що відображає різноманітні процеси управління.

Аналіз сучасного стану дозволяє виділити основні виклики розвитку лідерства в публічній службі, пов'язані з неповнотою нормативно-правового забезпечення, яке не в достатній мірі враховує вітчизняний та міжнародний досвід у сфері розвитку людського потенціалу в публічному управлінні; обмеженою імплементацією передових практик управління кадровим потенціалом публічної служби, а також браком інформаційно-комунікаційного середовища, здатного забезпечити ефективний аналіз проблем і прийняття державних управлінських рішень; наявністю суперечностей між сучасними викликами та статусом кадрових підрозділів в органах публічної влади; недосконалістю та низькою ефективністю системи професійного навчання і фахової підготовки керівників-лідерів серед державних службовців. Головний виклик - недостатній рівень професійної підготовки та розвитку лідерських компетенцій. Даний виклик полягає в обмеженому доступі керівників органів місцевого самоврядування до високоякісних освітніх програм та тренінгів, що відповідають сучасним вимогам управління, стратегічного планування, ефективної комунікації, роботи з персоналом та управління змінами. Спостерігається також розрив між набутими теоретичними знаннями та практичними навичками, недостатнє впровадження навчальних програм та низький рівень системності у процесах підвищення кваліфікації керівних кадрів.

Отже, подолання зазначених проблем є критично необхідним для підвищення ефективності публічного управління та формування кадрового потенціалу державної служби, здатного забезпечити високий рівень лідерських компетентностей серед службовців.

Основними проявами проблем в Україні є:

1. Потреба в навчанні.

Згідно з опитуванням «Потреби у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (Програма Ради Європи, виконане на замовлення НАДС), багато керівників і депутатів ОМС зазначають,

що відчують недостатню підготовку саме за лідерськими компетенціями: стратегічне мислення, управління змінами, комунікація, делегування [34].

2. Неефективність існуючих програм та практики.

У публікації «Особливості служби в органах місцевого самоврядування в Україні» відмічаються такі проблеми: відсутність чіткого плану професійного зростання для посадових осіб та службовців ОМС; невисока мотивація через брак перспектив розвитку або визнання; обмежене проведення оцінювання та відсутність зворотного зв'язку, що ускладнює виявлення слабких місць і планування удосконалення [5, с. 114–115.]

3. Нормативно-правова база і системність підвищення кваліфікації

Прийнято ряд нормативних актів — Концепція формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [23].

Але на практиці виклики пов'язані з нерівністю в доступі до програм: різні громади мають різні ресурси, місцеві бюджети часто не дозволяють фінансувати якісні навчальні можливості.

4. Обмежені ресурси, час та кадрові можливості

Часто навчання можливе лише в обмежені терміни, з відривом від роботи, або ж без відриву, але це може бути недостатньо глибоко чи інтенсивно [45].

Наявність потреби в молодих фахівцях: 32 % ОМС повідомляють про потребу в молодих фахівцях. Це означає, що часто на посади потрапляють люди без достатнього досвіду чи підготовки, і навчання має компенсувати цей дефіцит [33].

Як наслідок, недостатній рівень професійної підготовки та розвитку лідерських компетенцій призводить до ухвалення необґрунтованих або непродуманих управлінських рішень, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність використання ресурсів громади та знижує результативність реалізації місцевих програм і проектів. Відсутність стратегічного бачення та обмежені навички управління змінами сприяють уповільненню розвитку громад,

створюють бар'єри для впровадження реформ та зменшують здатність органів влади адаптуватися до сучасних викликів. Крім того, низький рівень комунікативних компетентностей, невміння ефективно управляти командою та делегувати повноваження спричиняє зниження довіри як з боку підлеглих, так і серед мешканців громади, що негативно впливає на соціальну згуртованість та легітимність прийнятих рішень. У довгостроковій перспективі ці фактори формують системні перешкоди для розвитку лідерського потенціалу публічних службовців та ефективності публічного управління загалом, підкреслюючи необхідність цілеспрямованих заходів з професійного навчання та розвитку управлінських компетенцій.

Фіксуються сприятливі трансформації та виникають нові перспективи. В Україні діють програми підвищення кваліфікації, і щороку визначаються пріоритетні напрями навчання посадовців ОМС і державної служби. [34].

Затверджено Концепцію, яка має на меті системно посилити навчання, стажування, впровадження сучасних методів [23].

Розвиток дистанційних та сертифікатних програм, що дають більш гнучкий доступ до освітніх послуг. Розглянемо вплив соціально-політичних та економічних чинників на лідерство у місцевому управлінні. Цей блок викликів охоплює такі питання: політичний тиск і залежність від центральної влади чи партій, економічна нестабільність, а також низький рівень довіри громадян. Всі ці чинники можуть суттєво ускладнювати діяльність керівників ОМС, змінювати їх пріоритети, сповільнювати або спотворювати управлінські рішення.

У сучасній Україні керівники місцевого самоврядування нерідко стикаються з прямим або опосередкованим політичним тиском з боку центральної влади чи правоохоронних органів. Наприклад, місто Ірпінь, де мер опинився під слідством, або випадки штрафів мерів на Львівщині. Це створює страх зробити помилку, ризикувати або приймати непопулярні, але необхідні рішення. Також ці фактори зменшують автономію місцевого керівництва, створюють залежність від політичних і силових впливів, що може послабити лідерські якості як-от прийняття ініціатив, сміливість у веденні реформ, здатність діяти на благо

громади незалежно від політичної кон'юнктури [21].

Ситуація з доходами місцевих бюджетів є неоднорідною, особливо за умов війни чи економічної кризи. Деякі громади, навіть при збільшенні власних доходів, стикаються з інфляцією, зниженням податкових надходжень, змінами в податковій політиці, або ж залежністю від державних трансферів. Наприклад, більшість малих сіл і селищ в Україні мають значні втрати щодо доходів через зменшення баз оподаткування, нестачу фінансування на ремонт інфраструктури тощо. Це змушує керівників ОМС конкурувати за ресурси, шукати нестандартні способи отримання доходів, або відмовлятися від частини планів розвитку. Економічна нестабільність призводить до того, що лідери змушені зосереджуватись на виживанні (мінімальних функціях) замість стратегічного розвитку; меншою мірою можуть інвестувати у розвиток людських ресурсів, інновацій, проєктів, що мають довгостроковий ефект [39].

За даними соціології, рівень довіри до інституцій та до влади (як центральної, так і місцевої) часто є низьким або середнім. Це означає, що громади можуть бути скептичними щодо дій керівників ОМС, менше готові співпрацювати, підтримувати ініціативи, або контролювати місцеву владу. Наприклад, опитування «Соціологічний барометр реформи» виявило, що 32% українців не довіряють політикам чи владі, в тому числі місцевим [32].

Інше дослідження показало, що хоча підтримка реформи децентралізації залишається високою (понад 70-80 %), багато громадян повідомляють, що не відчують реального впливу на рішення місцевої влади. Це знижує мотивацію до участі і зменшує легітимність дій лідера [13].

Довіра – це фундамент для лідерства. Коли громада не довіряє, лідеру важче мобілізувати підтримку, проводити зміни, залучати ресурси або партнерів. Часто керівники, стикаючись із політичним тиском, вибирають консервативний стиль управління, уникають ризику, не реалізують інноваційні проєкти, щоб не «прити» до критики чи санкцій. Економічні обмеження змушують концентрацію на поточній діяльності – комунальні послуги, ремонт доріг, зарплати, – що зменшує ресурси і можливості для стратегічного планування, розвитку громади.

Низька довіра ускладнює комунікацію лідера з громадою, зниження громадської підтримки, що може призводити до конфліктів, зменшення громадянської участі, апатії. Посилення прозорості рішеннями, що приймаються, залучення громади через громадські слухання, консультації, петиції – ці інструменти можуть підвищувати довіру і зменшувати ризик тиску. Розвиток фінансової децентралізації, збільшення ресурсної бази місцевих бюджетів, диверсифікація доходів громад – щоб економічна нестабільність була менше відчутною. Законодавчий захист місцевого самоврядування – чітке визначення меж повноважень, незалежність від центрального втручання в тих випадках, де це обумовлено законом [11, с.114-123].

Організаційні та ресурсні обмеження – це один із ключових бар'єрів, що заважають керівникам органів місцевого самоврядування реалізувати повний потенціал свого лідерства. Ці обмеження проявляються у нестачі кадрів, обмеженості фінансових ресурсів, складнощах із автономією, бюрократичних перепонах та недостатньо розвиненій інфраструктурі, що підтримує управління.

Основним проявом організаційно-ресурсних обмежень є кадровий дефіцит. Загалом для багатьох громад характерна ситуація, коли бракує спеціалістів не тільки «на верху» (керівники), але й у низових ланках: бухгалтери, юристи, менеджери проєктів, які потрібні для виконання делегованих чи самостійних повноважень. Хоч прямих статистичних даних у джерелах менше, але дефіцит кадрів – загальноукраїнська тенденція [25].

Однією з суттєвих проблем є обмежена фінансова автономія ОМС. Зокрема, в Україні часто власні доходи громад недостатні, більшість ресурсів – цільові чи трансферти з державного бюджету, що обмежує простір для маневру і стратегічного планування. Також змінність у фінансуванні: кошти на делеговані повноваження часто змінюються або бувають недостатньо прогнозованими, що створює невизначеність і не дозволяє керівникам планувати довгострокові проєкти [29].

Існує потреба в розвитку муніципальних позик як одного з фінансових інструментів, але – у більшості громад – обмеження правового, технічного чи

економічного характеру заважають ефективному використанню цього інструменту [61].

Бюрократія часто втручається у швидке прийняття рішень, уповільнює процеси громадських ініціатив, проєктів або імплементацію нововведень. Керівник змушений витратити час і ресурси на виконання формальних процедур, подолання паперової тяганини, погоджувань, що знижує оперативність і гнучкість [48].

Наприклад, питання доступу до публічної інформації в умовах воєнного стану: законодавство накладає обмеження, які можуть бути необхідними з точки зору безпеки, але вони також створюють додаткові бар'єри для прозорості та підзвітності.

У багатьох громадах бракує сучасних умов: IT-інфраструктури, систем електронного документообігу, доступу до інтернету високої якості, що обмежує здатність впроваджувати інноваційні підходи управління або дистанційне, гібридне співробітництво. Також обмежені можливості матеріально-технічного забезпечення: офіси, обладнання, транспорт, що може уповільнити або зробити менш ефективними управлінські функції.

Ці обмеження впливають на лідерські якості керівника. А саме, знижують здатність до стратегічного мислення і впровадження інновацій – без достатніх ресурсів і свободи дій лідер змушений концентруватися на поточних проблемах і «гасінні пожеж», а не на довгостроковому розвитку громади. Ускладнюють делегування та командне управління – якщо в штаті бракує кваліфікованих співробітників, або якщо працівники не мають необхідного рівня підготовки чи підтримки, керівник часто бере на себе більше функцій, що з часом призводить до перевантаження і вигорання. Обмежують авторитет і довіру – коли громада бачить, що місцева влада не може реалізувати обіцяне через брак ресурсів або через бюрократичні перепони, це може підривати довіру до керівників, що негативно впливає на їхню здатність вести за собою. Створюють дисбаланс між повноваженнями і можливостями – закони можуть передбачати значні повноваження для ОМС, але без достатніх ресурсів (фінансових, кадрових,

матеріальних) ці повноваження стають номінальними [27, с.143].

Варто приділити увагу особистісним та етичним викликам, з якими стикається лідер в ОМС.

Керівник органу місцевого самоврядування поєднує в собі публічного службовця, менеджера й політичну фігуру. Це створює унікальне поєднання особистісних навантажень і етичних дилем: від необхідності приймати рішення під тиском, до вимог абсолютної доброчесності та підзвітності перед громадою. Розуміння цих викликів потрібне, щоб формувати системи підтримки, профілактики ризиків і стандарти поведінки.

1) Професійне вигорання і емоційне навантаження

Керівники ОМС регулярно працюють у режимі багатозадачності, з високою відповідальністю за суспільні блага, під тиском термінів і очікувань громади. Це підвищує ризик професійного вигорання: емоційного виснаження, цинізму та відчуття зниження професійної ефективності. Вигорання знижує здатність до емпатії, прийняття зважених рішень і підтримки команди — тобто підриває саме ті особистісні якості, що потрібні лідеру. Українські дослідження проблем виявлення й профілактики вигорання серед керівників ОМС підкреслюють поширеність і негативні наслідки цього явища. Системи супервізії, регулярні тренінги з психічного здоров'я, робочі графіки, делегування повноважень і програми підтримки – усе це зменшує ризик вигорання й зберігає лідерський ресурс [6, с.130-143].

2) Корупційні спокуси, конфлікт інтересів і тиск «вузьких» інтересів

Посада в ОМС часто дає доступ до ресурсів, контрактів та управлінських рішень – саме тут з'являються корупційні ризики. Прагнення швидко «вирішити» питання, популістські очікування або тиск від бізнесу/політичних груп можуть штовхати керівника до компромісів із етикою. Розвинена система доброчесності (кодекси поведінки, розкриття інтересів, незалежні контролю) є запобіжником, але в Україні кодекси ще не всюди однаково застосовуються, і проблеми корупції продовжують підривати довіру до адміністративних інституцій. Впровадження та дотримання кодексів етики, системи розкриття

інтересів, незалежних інституцій контролю, відкриті процедури закупівель та громадський моніторинг знижують корупційні ризики [65].

3) Етичні дилеми: баланс між правом, моралью й очікуваннями громади

Керівник часто опиняється в ситуації «право $\neq$ справедливість»: законодавчі обмеження, нагальні гуманітарні потреби громади або суспільні очікування можуть ставити керівника перед моральною дилемою (наприклад, чи використовувати обмежені ресурси для підтримки вразливих груп у спосіб, який не прописаний процедурно). Такі дилеми вимагають чітких етичних принципів і компетенцій морального лідерства. Монографічні дослідження публічної служби описують ці фундаменти етики (верховенство права, доброчесність, прозорість, персональна відповідальність). Вирішення проблеми це формалізація етичних процедур, етичні комітети, навчання з прийняття етичних рішень і прозора комунікація причин складних рішень для громади [63, с.220].

4) Політизація посади та тиск політичних акторів

Навіть у громадах із високим рівнем децентралізації посадові особи ОМС можуть піддаватися політичному тиску: вимоги партій, репресії конкурентів, втручання з боку центральних органів. Такий тиск змушує керівника робити компроміси між професійним управлінням і політичною кон'юнктурою, що руйнує неупередженість та професіоналізм. Це також створює етичний тиск – наприклад, вибір між політичним виживанням і суспільним благом. Рішення – законодавчі гарантії політичної неупередженості, підтримка професійної публічної служби, прозорий процес призначення / обрання – зменшать політизовані ризики [41].

5) Підзвітність, прозорість і комунікаційні виклики

Громада й медіа швидко реагують на помилки або підозри у неправомірній поведінці. Керівнику потрібно одночасно бути прозорим (щоб заслужити довіру), вміти грамотно комунікувати (щоб пояснювати обмеження й обґрунтовувати рішення), та зберігати професійну етику. Невдала комунікація може підривати репутацію і демотивувати команду. Дослідження й практичні огляди вказують: культура доброчесності та системи розкриття інформації

підвищують довіру, але їх треба активно впроваджувати. Рішення проблеми через відкриті дані, зрозумілі процедури, регулярний діалог з громадою, навчання з кризових комунікацій [38].

б) Особиста вразливість: сім'я, баланс «робота – життя», репутаційні ризики

Публічна посада часто означає інвазію у приватне життя: зростає ризик особистих атак, сімейного тиску, шкоди репутації. Це посилює стрес і може призвести до емоційних реакцій, не властивих професійному лідеру. Підтримка балансу та захист персональних даних – важлива частина кадрової політики [6].

Лідерство у сфері місцевого управління стикається з низкою проблем і викликів, серед яких – недостатній рівень управлінських компетенцій, обмежені ресурси, низька мотивація кадрів, а також вплив зовнішніх факторів. Ефективне подолання цих труднощів вимагає розвитку професійних і лідерських якостей керівників, підвищення прозорості та відповідальності управлінських рішень, а також впровадження сучасних підходів до управління і комунікації з громадою.

2.3. Кращі практики розвитку управлінського лідерства в територіальних громадах

Процес глобалізації світової економіки вводить нові закономірності і змінює рівні відповідальності за місцевий розвиток. Глобалізація світової економіки призводить до посилення ролі громад в економічному розвитку локальних територій та країни. Наше суспільство вже усвідомлює, що розвиток України залежить від можливості та зацікавленості громад займатися місцевим розвитком. Завершення процесів децентралізації та реформ самоврядування, практична реалізація принципу повсюдності місцевого самоврядування покладе на лідерів громад інший рівень відповідальності за розвиток.

Сучасний світ стрімко змінюється. Технологічні винаходи, які здавались неймовірними ще кілька десятиків років тому, сьогодні – буденна реальність, яка вже нікого не дивує. Досягнення науки й техніки стають доступні кожному. Міжнародні системи комунікації – зв'язок, Інтернет, банківські розрахунки –

скорочують час і відстані. Монополію на інформацію зруйновано! Тепер кожен може самостійно знайти бізнес-партнера, інвестора чи кредитора, отримати необхідну інформацію, дізнатися про стан ринків, укласти контракти з будь-ким у будь-якому куточку світу.

За останні 50 років у розвинутих країнах світу відбулися суттєві зміни в практиці планування розвитку територіальних громад (місцевого розвитку), і ці зміни стосуються трьох напрямків. По-перше, змінилися рівні відповідальності влади за здійснення планування розвитку територій. Територіальні громади взяли практично всю відповідальність на себе за місцеву ситуацію, за рівень якості праці, навчання, відпочинку та життя у громаді. По-друге, змінилася методологія здійснення процесу управління місцевим розвитком. Уся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка створюється і виконується громадою і яка реалізовується через перманентну плановану проектну діяльність, підпорядковану стратегії. По-третє, відбулася зміна суб'єкта управління. Міста через партнерство та міжмуніципальне співробітництво почали самостійно розширювати простір свого впливу в регіоні, створюючи місцеві фактори конкурентних переваг, формуючи спільні проекти для зростання конкурентоспроможності (транспортні коридори, індустріальні парки, публічно приватні партнерства, кластери, тощо) [42, с. 67].

У таких умовах місцеві влади повинні глибоко розуміти особливості динаміки місцевого економічного розвитку, володіти необхідними знаннями, інформацією, навичками та досвідом, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність своїх громад у складному світі нових реалій. Вони не можуть сьогодні чекати рішень «згори», а повинні самостійно розв'язувати свої питання місцевого розвитку – створення нових робочих місць, збільшення зайнятості населення, залучення інвестицій, зростання доходів місцевих бюджетів, покращення якості життя, розвиток благоустрою та інфраструктури.

Побудова ефективної системи постійного навчання та професійного розвитку управлінського лідерства в територіальних громадах вимагає комплексної стратегії, що включає визначення потреб у навчанні, розробку навчальних

програм, створення інституційної бази та забезпечення моніторингу й оцінки результативності. Ключовими аспектами є залучення експертів, використання сучасних методик (онлайн-курси, тренінги, менторство) та формування культури безперервного навчання серед управлінців громад.

Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схвалена Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС, стала програмним документом у сфері професійного навчання, яким закладено перспективне бачення розвитку системи професійного навчання на середньострокову перспективу, зокрема в частині удосконалення її правового регулювання з урахуванням сучасних умов розвитку системи законодавства в цілому [35].

Ця Стратегія узгоджується з потребами осіб, уповноважених на виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування, у забезпеченні академічної мобільності та вивченні зарубіжного досвіду державного управління. Такий підхід закономірно зумовлює необхідність розвитку міжнародного складника нормативно-правового регулювання у сфері професійного навчання. Крім того, у Стратегії передбачено концептуальну модель програмування заходів, спрямованих на підвищення якості професійної підготовки та інтеграцію цифрових технологій в управління освітнім процесом.

Очевидно, що реформування системи професійного навчання становить невід'ємну складову стратегічного циклу управління у державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, який забезпечує гармонійне поєднання ресурсів, компетентностей, процесів і технологій, оптимізованих відповідно до внутрішніх і зовнішніх умов розвитку України.

Наразі реформа система професійного навчання реалізується на основі двох взаємопов'язаних стратегій: Стратегії реформування державного управління

України на 2022–2025 рр. і Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року. Оцінюючи реформування державного управління, Перший заступник Голови Верховної Ради України Олександр Корнієнко на XXXI засіданні Координаційної ради з питань реформування державного управління, яке відбулося під головуванням 12 Міністра Кабінету Міністрів України Олега Немчінова 07 лютого 2024 р., наголосив «Основні вимоги, які є до будь-якої системи державного управління, – це стійкість та здатність працювати в екстремальних вимогах. Ми їх виконали. Нині маємо також звертати увагу на можливі точки росту» [47].

Моніторинг Програми SIGMA «Державне управління в Україні» за 2023 рік, що здійснює незалежне оцінювання ефективності системи державного управління, попри загалом позитивні результати аналізу системи професійного навчання, виявив необхідність подальшого вирішення низки критично важливих і стратегічних завдань, які перешкоджають повноцінному досягненню визначених цілей. Актуальність питань удосконалення та прискорення реформування системи професійного навчання зростає в умовах цифрової трансформації освіти й управління, реалізації курсу на європейську інтеграцію, подолання наслідків збройної агресії Російської Федерації та забезпечення сталого повоєнного відновлення України. Відповідні тенденції відображаються у низці нормативно-правових актів, що регламентують сферу професійного навчання.

Водночас формування послідовного, обґрунтованого та реалістичного бачення подальшого розвитку системи професійного навчання, відображеного у відповідних нормативно-правових та програмних документах, вимагає запровадження ефективних механізмів їх практичної реалізації, а також впровадження системного моніторингу результативності із застосуванням визначених критеріїв оцінювання ефективності.

Оскільки професійне навчання є ключовою передумовою якісного виконання службовцями своїх посадових і службових обов'язків, чинна система правового регулювання у цій сфері спрямована на забезпечення належних умов реалізації

права та обов'язку на професійне навчання. Зокрема, це включає: право державного службовця на проходження професійного навчання, у тому числі за рахунок державного бюджету, відповідно до потреб державного органу; обов'язок державного службовця постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності; обов'язок посадових осіб місцевого самоврядування підвищувати кваліфікацію; обов'язок службовців місцевого самоврядування постійно розвивати власну професійну компетентність; а також право депутата місцевої ради на підвищення кваліфікації.

У 2021–2023 роках удосконалення нормативно-правової бази у сфері розвитку системи професійного навчання здійснювалося за двома основними напрямками. Перший передбачав визначення стратегічних цілей, завдань і механізмів забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Другий напрям стосувався удосконалення організаційних механізмів професійного навчання з урахуванням нових умов функціонування системи державного управління, стратегічних орієнтирів розвитку сфери професійного навчання та визначення операційних кроків для досягнення запланованих результатів.

Сучасна система професійного навчання сформувалася в результаті реформаційних процесів, що відбувалися у 2018–2022 роках відповідно до положень Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р, а також із урахуванням Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. [47].

Зокрема, відповідно до положень зазначеної Стратегії передбачено завдання щодо формування сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання, яка матиме розвинену інфраструктуру, ефективну систему управління

та належне ресурсне забезпечення. Така система повинна охоплювати такі ключові компоненти: визначення потреб у професійному навчанні; формування, розміщення та виконання державного замовлення; стимулювання мотивації до підвищення професійної компетентності; розвиток і підтримку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; здійснення моніторингу та оцінювання якості освітнього процесу [47].

У межах реалізації планів заходів на виконання зазначених стратегічних документів протягом 2021–2023 років було здійснено низку важливих кроків [51]. Зокрема, оновлено основні нормативно-правові акти у сфері професійного навчання, зокрема щодо фінансового забезпечення освітньо-професійних програм підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Також удосконалено процедуру розміщення державного замовлення на професійне навчання, у тому числі із використанням функціональних можливостей Порталу управління знаннями.

Окрім цього, розроблено сучасний нормативний механізм організації професійного навчання державних службовців за кордоном, насамперед тих, хто відповідає за планування, координацію, моніторинг і звітування щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції та адаптації національного законодавства до права Європейського Союзу (*acquis EC*).

Серед інших досягнень – створення Вищої школи публічного управління, організація навчання державних службовців щодо нових засад здійснення адміністративних процедур, а також розбудова системи підвищення кваліфікації у сферах доброчесності, проєктного менеджменту, стратегічного планування, управління та розвитку людських ресурсів у державному секторі.

Новий етап розвитку системи професійного навчання, що розпочався після оцінки досягнень та труднощів в реалізації реформи професійного навчання 2018–2022 рр., ґрунтується на засадах, які визначає Стратегія реформування

державного управління України на 2022–2025 рр. та Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, схвалена рішенням від 22 серпня 2023 р. Координаційної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при НАДС. Метою реалізації Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року є забезпечення професіоналізації державної служби, служби в органах місцевого самоврядування шляхом створення умов для ефективного, безперервного, цілеспрямованого процесу особистісного та професійного зростання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, набуття та вдосконалення ними сучасних професійних компетентностей, необхідних для післявоєнного відновлення та розвитку України, побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду [103].

Стратегія розвитку системи професійного навчання до 2027 року орієнтована на реалізацію таких стратегічних цілей (табл. 2.2.): управління системою професійного навчання є дієвим, гнучким, забезпечує подолання викликів у сфері професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: учасники професійного навчання отримують якісні освітні послуги з актуальним освітнім контентом; в учасників професійного навчання сформовано культуру самонавчання, їхня мотивація до безперервного навчання є усвідомленою, позитивною, цілеспрямованою та заохочується державою та територіальними громадами; рівень цифрової трансформації професійного навчання відповідає сучасним тенденціям і потребам; функціонує ефективна багаторівнева і міжсекторальна

взаємодія та координація суб'єктів професійного навчання.

Таблиця 2.2

Напрями організаційних трансформацій системи професійного навчання відповідно до Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року

Напрями організаційних трансформацій системи професійного навчання (2021–2023 рр.)	Зміст/основні заходи
Типові загальні програми підвищення кваліфікації	Розроблення та впровадження типових програм для різних категорій службовців.
Нові можливості для провайдерів — міжнародних/іноземних організацій	Розширення співпраці з міжнародними інституціями у сфері професійного навчання.
Оновлення програм підвищення кваліфікації не рідше 1 разу на 3 роки	Регулярна актуалізація змісту навчальних програм відповідно до нових викликів.
Обов'язкове щорічне визначення спеціальних потреб у професійному навчанні	Системне планування потреб у навчанні з урахуванням пріоритетів державної політики.
Вивчення загальних потреб у професійному навчанні депутатів місцевих рад	Проведення аналізу потреб представників місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації.
Зарахування результатів вивчення іноземної мови як підвищення кваліфікації	Визнання мовних компетенцій складовою професійного розвитку.
Чіткі вимоги до електронних і паперових документів про підвищення кваліфікації	Стандартизація форми, структури та способу збереження документів.
Створення оригіналів електронних документів про підвищення кваліфікації	Запровадження електронного документообігу в системі професійного навчання.
Збільшення частки самоосвіти в індивідуальній програмі професійного розвитку	Підтримка самостійного навчання як важливої форми підвищення кваліфікації.

Продовження таблиці 2.2

Обов'язкове оприлюднення програм на сайті провайдера та Порталі управління знаннями	Забезпечення відкритості й доступності інформації про освітні програми.
Післявоєнне відновлення України, міжнародне гуманітарне право, кібербезпека — у фокусі підвищення кваліфікації	Актуалізація тематичних напрямів навчання відповідно до сучасних викликів.

В Україні розроблено й ухвалено низку законів і підзаконних актів, які встановлюють рамки для передачі повноважень від центральної влади до місцевих рад і об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Ці закони регламентують функції, відповідальність, фінансову спроможність [3, с.81-82].

Ідеї децентралізації в Україні мають історичні корені — передумови існували ще за часів незалежності, але системне їх законодавче оформлення та реалізація почалися після 2014 року. Правове підґрунтя включає не лише закони про місцеве самоврядування, а й пов'язані законодавчі акти, що стосуються земельних відносин, бюджетної та фінансової децентралізації, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно тощо [3, с.83-84].

Створення нових посад та структур, які сприяють лідерству: наприклад, цифрові лідери (CDTO – Chief Digital Transformation Officers), що отримують нові функції і напрямки роботи. Посилення ролі громадянського суспільства, активістів, ініціатив «знизу», що мають законодавчі інструменти участі (громадські слухання, консультації, консультативно-дорадчі органи) [58, с.92].

У період воєнного стану для голів громад законодавчо розширили повноваження щодо управління, спрощення кадрових питань, прийому та звільнення працівників, взаємодії з військовими адміністраціями. Ці зміни дають більшу оперативність та автономію в кризових умовах. Голова громади тепер має більшу автономію в земельних відносинах; Земля, яка раніше часто регулювалася централізовано, частково передається у вирішення громади.

Об'єднані територіальні громади отримали право формувати власні бюджети, отримувати більшу частину доходів, частину податків, адмініструвати

місцеві ресурси. Це збільшує відповідальність за економічний розвиток і управління ресурсами. Також зростає роль міжбюджетних трансфертів та регулювання справедливого розподілу фінансів між громадами [69, с.44-49].

Нові закони передбачають обов'язкові статuti громад, де мають бути прописані правила участі мешканців, звітність голів і депутатів, форми взаємодії громади. Механізми залучення молоді (з 14 років) до місцевих ініціатив, слухань, консультативних рад. Це призводить до формування нових лідерів на місцях із активною громадянською позицією [33].

Громади тепер мають більше свободи у прийнятті рішень щодо розвитку території, інфраструктури, благоустрою. Це спонукає до більш стратегічного мислення, планування та орієнтації на результат. Зростає роль місцевого лідера як стратега: голова громади має не лише реагувати на поточні проблеми, а передбачати розвиток, залучати інвестиції, співпрацювати з бізнесом, міжнародними і державними структурами [69, с.49].

Розглянемо приклади успішних лідерських ініціатив:

1. «СиневирЕКО» — бренд громади та екологічна ідентичність.

В Синевирській громаді Закарпаття завдяки конкурсу локальних субсидій за підтримки програми U-LEAD з Європою було започатковано бренд «СиневирЕКО». Ідея: використовувати природний, екологічний потенціал (ліси, природу, чистоту повітря, природу Карпат) як частину іміджу громади, що може залучати туристів, бізнес та інвестиції. Це приклад лідерства, де громада не просто отримала допомогу, а сама визначила, у чому її конкурентна перевага — і реалізувала бренд, який об'єднує різні галузі: екотуризм, культуру, маркетинг. Такий підхід допомагає громаді стати більш впізнаваною, самодостатньою і створювати власні можливості розвитку [64].

2. Центр культури, дозвілля та спорту в Линовицькій громаді (Чернігівщина).

Ще рік тому Линовицька громада не мала окремого комунального закладу культури, що обмежувало її участь у грантових програмах та розвиток культурних проєктів. З підтримкою «U-LEAD з Європою» громада створила комунальний заклад — Центр культури, дозвілля та спорту. Це приклад, як

лідерські рішення змінюють структуру управління культурою та дозволяють на місцях — від “розрізнених клубів і бібліотек” до централізованого, спроможного закладу, який може активно залучати ресурси, проводити заходи, виконувати функцію підтримки громади [8].

3. Рада безбар’єрності в Близнюківській громаді (Харківщина).

У Харківській області Близнюківська селищна громада створила Раду безбар’єрності за підтримки U-LEAD. Ця рада працює над тим, щоб зробити середовище громади доступним для людей з інвалідністю, старших людей, інших вразливих груп. Це приклад лідерства, зорієнтованого на інклюзію, соціальну справедливість, де громада визнає потреби різних груп населення й системно працює над їх задоволенням [98].

У 2024 році 12 громад за підтримки «U-LEAD з Європою» провели системний моніторинг реалізації своїх стратегій розвитку. Це дозволило отримати реальні дані про стан справ, визначити прогалини, адаптувати заходи [99]. Такий підхід показує лідерство, яке не лише планує, а контролює, аналізує, коригує — тобто управляє циклічно й адаптивно.

4. Фінансова трансформація Гайсинської громади.

Гайсинська громада за кілька років змогла залучити понад 7 мільйонів гривень додаткового ресурсу завдяки ряду стратегічних рішень: оптимізація освіти, перегляд земельних договорів, кращий облік майна громади. Це все — за експертної підтримки U-LEAD [100].

Це приклад активного управлінського лідерства, здатного змінювати фінансову базу громади, підсилювати спроможність через внутрішні ресурси, а не лише через зовнішню підтримку.

5. Менська громада — цифрові рішення і «Цифровий щит».

Менська громада (Чернігівщина) з 2017 року розвивається за допомогою стратегій, і одним з проєктів є «Цифровий щит» — заходи, пов’язані з цифровізацією, безпекою даних, використанням ІТ-інструментів [101]. Це приклад, як громада бачить майбутнє і будує його, інвестуючи не тільки у покращення фізичної інфраструктури, а й у цифрову грамотність, інформаційні

системи, що підвищують ефективність управління.

Що ж спільного? Які ключові чинники успіху? Аналізуючи ці приклади, можна виділити, які складові допомагають ініціативам бути успішними.

1. Підтримка зовнішніх програм / донорів (наприклад U-LEAD) але не просто «підказок», а партнерства, яке допомагає реалізувати ідеї на практиці.

2. Участь громади — не тільки влади, але мешканців, бізнесу, неформальних груп. Ідеї, що виростають з потреб громади, а не нав'язані «згори».

3. Чітке стратегічне бачення і планування — розвиток стратегії, моніторинг, коригування. Не діяти «як вийде», а усвідомлено.

4. Інноваційність / адаптивність — використання цифрових технологій, брендів, інклюзивності, ребрендингу і т.п.

5. Фокус на спроможності власних ресурсів — оптимізація витрат, управління комунальною власністю, використання місцевих ресурсів, залучення альтернативних джерел фінансування.

6. Прозорість та підзвітність — наприклад, через публічні обговорення, участь різних груп, звітність, моніторинг.

Освітні програми — це системи навчання, тренінги, курси, модулі підвищення кваліфікації, які спрямовані на розвиток навичок, знань, моделей поведінки в керівників органів місцевого самоврядування (ОМС). Вони можуть бути державними (через центри підвищення кваліфікації, НАДС тощо) або від неурядових і міжнародних організацій.

Донорські програми — це проєкти чи ініціативи, фінансовані іноземними державами, міжнародними фондами чи організаціями, спрямовані на підсилення спроможності громад, підтримку реформ, розвитку інфраструктури, демократії, прозорості, ефективного управління.

Обидва типи програм часто перетинаються — донорські проєкти часто включають освітню компоненту.

На основі аналізу програм та практик в Україні, формуються ключові лідерські компетентності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристики лідерських компетенцій

Компетенція	Що включає	Приклади програм, що її розвивають
Стратегічне планування та системне мислення	Вміння бачити довгострокову перспективу, формувати стратегію розвитку громади, враховувати зовнішні ризики і зміни, планувати відновлення.	Програма U-LEAD: «Розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади». Учасники навчаються плануванню, використанню ресурсів, стандартам планування.
Управління змінами та адаптивність	Реагування на зміни (зокрема, через війну чи кризу), гнучкість в управлінні, зміни в адміністративних процедурах, стратегування.	«Лідерство в публічному управлінні» (НАДС) програма для посадовців ОМС; курси про адаптацію громад в умовах воєнного стану.
М'які навички (комунікація, ведення переговорів, мотивація, командна робота)	Здатність ефективно спілкуватися з мешканцями, бізнесом, донорами; переговорювати та партнерувати; спонукати команду; вирішувати конфлікти.	Програма UNDP — «Лідерська програма для жінок, залучених до цифровізації держпослуг», що містить модулі комунікації, публічних виступів, переговорів; курси НАДС «Розвиток лідерського потенціалу».
Проектний менеджмент і залучення зовнішніх ресурсів	Вміння писати гранти, працювати з донорами, реалізовувати проєкти, управляти фінансами, оцінювати ефективність.	U-LEAD: навчання громад працювати з донорами, запуск «Проектної агенції сталого розвитку» в Ірпінській громаді.
Правове знання, адмінпроцедури, підзвітність та прозорість	Розуміння законодавства, процедур, стандартів; відповідальність; підзвітність громади перед мешканцями; боротьба з корупцією.	Курси НАДС «Ефективне лідерство», «Кроки для спеціалістів». Адміністративна процедура» від U-LEAD.

Слід зосередити увагу на прикладах освітніх, донорських програм в Україні та їх внесок.

Програма U-LEAD з Європою - одна з ключових донорських програм, спрямована на розвиток спроможності громад у децентралізації, прозорості, управлінні фінансами. Через U-LEAD реалізовано численні навчальні ініціативи: курси «Кроки для спеціалістів» з різних тем (адміністративні процедури, охорона здоров'я, критична інфраструктура) — розвивають спеціалізовані управлінські знання та навички. Програми розвитку «м'яких» навичок (soft skills) для працівників ОМС. Підтримка формування спроможних освітніх і медичних мереж у громадах, що включає експертну допомогу, обмін досвідом і консультації [102].

Національне агентство з питань державної служби (НАДС) розробило курси «Ефективне лідерство» та «Розвиток лідерського потенціалу» для державних службовців та посадовців місцевого самоврядування. Дистанційна/очна форма, розвиток комунікації, управління персоналом, прийняття рішень. Програма «Лідерство в публічному управлінні» — цільова програма для ОМС із змінами, командною роботою, тощо [43].

UNDP та інші міжнародні організації

UNDP оголосив «Лідерську програму для жінок, залучених до цифровізації держпослуг». Це 4-місячна програма з вебінарами і тренінгами, модулі включають ефективне управління, цифровізацію, переговори та комунікацію. Це сприяє підвищенню спроможності груп, які традиційно мають менше ресурсів [105].

Місцеві громади та самоврядні асоціації

Дослідження показують, що чинником підсилення компетентностей часто є асоціації органів місцевого самоврядування, які організовують навчання, обмін досвідом [13].

Приклад Слобожанської громади: участь у програмі «Розроблення програми комплексного відновлення території територіальної громади» від U-LEAD — навчання з фінансів, планування, управління проєктами.

Головна перевага цих програм це швидке засвоєння практичних інструментів – часто програми дають шаблони, кейси, можливості спілкування з експертами, що дає змогу негайно застосувати знання. Мережевий ефект — керівники громад знайомляться з колегами з інших громад, обмінюються практиками, бачать, що можливе, надихаються. Підвищення професіоналізму та легітимності — навчання підвищує довіру мешканців, дає більшу обізнаність і впевненість у своїх діях. Інновації та підхід до змін — через донорські та освітні проекти запроваджуються нові технології, стандарти, підходи (наприклад, цифровізація, клієнтоорієнтованість, прозорість). Стійкість і адаптивність — навчання допомагає громадам краще реагувати на виклики (кризи, війни, зміни законодавства тощо).

Основні виклики, які спричинили ці програми:

Неузгодженість та дублювання — багато програм, різні донори, різні теми; інколи їхній зміст повторюється або не враховує локального контексту.

Обмежені ресурси для впровадження — навіть якщо навчання було успішним, громади можуть не мати ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для реалізації нових знань.

Стійкість після завершення програми — іноді ефект згасає, бо немає системного закріплення змін.

Не всі учасники мають рівний доступ — різні громади, різні рівні забезпечення; віддаленість, мова, культура можуть бути бар'єрами.

Спротив змінам — як у середині органів, так і серед мешканців; необхідна активна робота з управління змінами, створення культури лідерства.

Освітні та донорські програми відіграють критичну роль у формуванні управлінського лідерства в громадах, особливо коли вони мають практичну складову, спрямовану на вирішення реальних проблем громади. Для підсилення ефекту важливо забезпечити системність, щоб навчання було частиною постійного розвитку, а не одноразовим. Необхідно адаптувати програми під локальний контекст — потреби різних громад, культурні, економічні, територіальні умови. Програми мають включати компонент моніторингу та

оцінки, щоб відслідковувати, як навчання перетворюється у дії, які результати. Важливо забезпечити включення різних груп — молодь, жінок, вразливі категорії, щоб розвивати лідерство не лише серед уже сформованих керівників.

Лідерство у системі місцевого самоврядування є ключовим чинником ефективного розвитку територіальних громад, особливо в умовах децентралізаційної реформи та воєнних викликів. Саме управлінські лідери визначають напрямок стратегічного розвитку громади, формують команду, забезпечують ефективне використання ресурсів та створюють умови для громадянської участі. Однак подальший розвиток лідерства на місцевому рівні в Україні потребує створення комплексу необхідних умов — інституційних, кадрових, організаційно-фінансових, соціально-психологічних та технологічних.

Формування ефективного місцевого лідерства можливе лише за наявності належного нормативно-правового підґрунтя. Передусім ідеться про зміцнення автономії місцевого самоврядування, закріпленої в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». Закон визначає органи місцевої влади як суб'єктів, що самостійно вирішують питання місцевого значення, володіють правом власних фінансових і матеріальних ресурсів. Важливим аспектом є удосконалення законодавства про місцеві вибори та службу в органах місцевого самоврядування, що забезпечить прозорість, підзвітність та оновлення управлінських кадрів.

Крім того, актуальною залишається потреба у створенні державної системи підтримки розвитку муніципального лідерства — через програми підготовки, сертифікації та наставництва для керівників громад [30].

Однією з ключових умов подальшого розвитку лідерства є професійна освіта та безперервне навчання посадових осіб місцевого самоврядування. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) реалізує освітні програми «Ефективне лідерство» та «Розвиток лідерського потенціалу», що спрямовані на формування управлінських і комунікативних компетентностей керівників громад [43]. Вагому роль відіграють міжнародні

освітні ініціативи, зокрема програма «U-LEAD з Європою», яка системно підтримує розвиток кадрового потенціалу громад через навчання з фінансового менеджменту, стратегічного планування, комунікації та цифровізації. Крім того, необхідним є залучення молоді до лідерських процесів через програми наставництва, стажування в органах місцевої влади, розвиток молодіжних рад. Це формує нове покоління управлінців, здатних мислити стратегічно й діяти відповідально.

Розвиток лідерства безпосередньо пов'язаний із фінансовою спроможністю територіальних громад. Лідер може ефективно реалізовувати стратегії лише за наявності ресурсів для їх виконання. Міністерство розвитку громад у звіті «Децентралізація в дії: фінансова спроможність громад» (2023) наголошує, що стабільні місцеві бюджети та власна податкова база створюють умови для самостійного прийняття рішень і розвитку ініціатив на місцевому рівні. Також важливо розвивати механізми міжмуніципального співробітництва, що дозволяють громадам об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів [12]. Не менш значущим є партнерство з бізнесом та громадськими організаціями — як джерело інновацій, додаткових ресурсів і підвищення довіри до місцевої влади. Саме публічно-приватні партнерства дозволяють лідерам громад реалізовувати інфраструктурні, соціальні чи екологічні ініціативи навіть у кризових умовах.

Лідерство на місцевому рівні передбачає не лише адміністративні, а й соціальні навички — здатність до діалогу, партнерства, емпатії. Тому важливо створити середовище довіри, відкритості та громадської участі. За даними програми DOBRE (USAID), громади, які впроваджують механізми партисипативного управління (бюджети участі, громадські слухання, електронні консультації), демонструють вищий рівень громадської активності та довіри до влади [52].

Розвиток лідерства потребує також дотримання етичних стандартів, що формують відповідальну управлінську культуру, засновану на принципах доброчесності, служіння громаді та відкритості [53].

Таким чином, соціально-психологічна атмосфера в громаді стає не менш важливою, ніж фінансові чи організаційні чинники.

У сучасних громадах управлінське лідерство тісно пов'язане з цифровізацією. Лідер XXI століття має володіти цифровими інструментами, розуміти значення відкритих даних і електронного врядування.

Міністерство цифрової трансформації України (2023) у «Концепції цифрової трансформації громад» визначає цифрові компетентності як базову складову управлінського потенціалу. Електронний документообіг, публічні дані, системи «єГромада» та «Smart City» підвищують ефективність управління і забезпечують прозорість дій влади [31].

Інноваційні підходи — як-от запровадження цифрових платформ участі, чат-ботів для зворотного зв'язку, систем моніторингу бюджету — зміцнюють підзвітність та довіру до місцевих лідерів.

Подальший розвиток лідерства на місцевому рівні в Україні можливий лише за умови комплексного підходу, що поєднує: інституційно-правову підтримку та стабільне законодавче середовище; постійне професійне навчання управлінців; фінансову та організаційну спроможність громад; залучення мешканців до процесів управління; цифровізацію управління та впровадження інновацій.

Лідерство в місцевому самоврядуванні має розглядатися не як індивідуальна риса, а як система цінностей та управлінських практик, що забезпечують сталий розвиток громади. Міжнародний та український досвід програм U-LEAD, DOBRE, UNDP, НАДС підтверджує, що інвестиції у розвиток лідерських компетентностей приносять конкретні результати — підвищення ефективності управління, зміцнення довіри громадян і створення сталих інституцій розвитку на місцях.

Висновок до другого розділу

Аналіз стану та особливостей формування лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування в Україні засвідчив, що лідерство на місцевому рівні є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління, розвитку громадянського суспільства та реалізації реформи децентралізації. В умовах суспільних трансформацій, економічних викликів і воєнного стану саме лідери місцевого самоврядування визначають спроможність територіальних громад до самоорганізації, стійкості та стратегічного розвитку.

Сучасний керівник громади повинен не лише володіти управлінськими знаннями, а й мати розвинені лідерські компетентності — стратегічне бачення, здатність надихати, ефективно комунікувати, приймати відповідальні рішення та мотивувати колектив до спільної діяльності. Лідерські якості стають важливим інструментом не лише в управлінні ресурсами, а й у формуванні довіри між владою та громадою.

Результати аналізу показують, що процес формування лідерських якостей в Україні має позитивну динаміку, але водночас характеризується певними проблемами. Зокрема, у багатьох громадах спостерігається кадрова нерівномірність — відсутність достатньо підготовлених керівників, здатних працювати в умовах відкритого врядування та партнерства з громадою. Додатковими перешкодами залишаються обмежені ресурси місцевих бюджетів, недостатній рівень професійної освіти у сфері публічного управління та слабкий обмін кращими практиками між громадами.

Водночас упродовж останніх років помітно посилилася роль державних і міжнародних програм, спрямованих на розвиток управлінського лідерства. Такі ініціативи, як програма U-LEAD з Європою, DOBRE (USAID), UNDP Ukraine, а також навчальні програми Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), суттєво сприяють підвищенню компетентностей місцевих керівників, формують культуру стратегічного

мислення, фінансової грамотності, комунікаційної відкритості та доброчесності. Завдяки цим програмам сформовано новий тип управлінця — лідер-громадотворець, який не лише реалізує повноваження, а й виступає ініціатором позитивних змін у соціальному та економічному розвитку громади.

Важливою рисою сучасного лідера стає орієнтація на цифрову трансформацію, відкриті дані, інноваційні технології комунікації та прозорість управлінських рішень.

Не менш значущою є етична складова лідерства, що базується на принципах служіння громаді, доброчесності, відповідальності та довіри. Саме ці якості формують позитивний імідж керівника та зміцнюють легітимність місцевої влади в очах населення.

Отже, стан розвитку лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування можна охарактеризувати як динамічно-прогресивний, проте такий, що потребує подальшої систематизації та державної підтримки. Для ефективного формування управлінського лідерства необхідно: створити єдину державну систему професійного розвитку керівників місцевого самоврядування; удосконалити механізми наставництва та обміну досвідом між громадами; забезпечити сталий доступ до освітніх програм та ресурсів міжнародних донорів; підтримувати цифрову грамотність та інноваційні компетентності місцевих лідерів; формувати етичну культуру управління, орієнтовану на прозорість і громадянську довіру.

Таким чином, ефективне лідерство в системі місцевого самоврядування виступає не лише управлінською функцією, а й соціальною місією, спрямованою на об'єднання громади, забезпечення її розвитку, підвищення добробуту мешканців і зміцнення демократичних основ українського суспільства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Світовий досвід розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні та можливості його адаптації в Україні

В умовах сучасних багатовимірних викликів і глибоких структурних трансформацій органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами соціально-економічного розвитку, надання публічних послуг і забезпечення демократичного врядування. Упродовж останніх років роль місцевої влади істотно змінилася: вона більше не зводиться лише до адміністративно-розпорядчих функцій, а передбачає наявність стратегічного бачення, ефективної міжсекторальної взаємодії та розвинених лідерських компетенцій, що виходять за межі формальних повноважень.

У контексті децентралізаційних процесів, запровадження нових управлінських моделей і переходу до місійно орієнтованого підходу в діяльності органів влади зростає потреба у лідерах нового покоління – здатних до гнучкої адаптації, конструктивного партнерства та інноваційного мислення. Лідерство у сфері місцевого самоврядування набуває значення не лише як професійна компетентність, а й як культурна парадигма, що визначає результативність трансформаційних процесів. У цьому аспекті особливого значення набуває усвідомлення того, що справжні зміни не завжди зумовлюються лише формальними реформами чи нормативними приписами – дедалі частіше їх рушійною силою виступає ефективне управлінське лідерство.

Розглянемо особливості моделей лідерства у країнах Західної Європи, США, Канаді, Японії.

Світова практика формування лідерства у сфері місцевого самоврядування демонструє значну різноманітність моделей і підходів, що зумовлюється історичними, культурними, політичними та адміністративними

особливостями окремих країн. Незважаючи на різницю управлінських систем, об'єднувальним чинником залишається прагнення забезпечити ефективне, відповідальне й демократичне врядування на місцевому рівні, орієнтоване на задоволення потреб громадян.

Моделі лідерства мають виразні регіональні відмінності: західні підходи здебільшого характеризуються індивідуалізмом, орієнтацією на досягнення результату та гнучкістю в управлінні; японська модель відзначається колективізмом, гармонійністю взаємин і довгостроковою перспективою; канадська ж система поєднує елементи обох зазначених підходів, формуючи баланс між індивідуальною ініціативою та колективною відповідальністю.

Ефективне лідерство в органах місцевого самоврядування виявляється у здатності керівників громад забезпечувати сталий розвиток територій, залучати громадян до процесів ухвалення рішень, впроваджувати інноваційні управлінські практики та підтримувати високий рівень суспільної довіри. Зарубіжний досвід засвідчує, що серед основних чинників успіху — демократична взаємодія з громадою, прозорість діяльності, стратегічне мислення та партнерство між владою, бізнесом і громадянським суспільством.

У країнах Західної Європи (зокрема у Великій Британії, Німеччині, Франції, Нідерландах і Швеції) місцеве лідерство базується на принципах демократичної участі, колегіальності та відкритості управління. Поширеною є модель «служіння громаді», у межах якої лідер сприймається не лише як адміністратор, а як фасилітатор, що сприяє розвитку громадських ініціатив і соціальної згуртованості.

У Великій Британії активно функціонує модель *community leadership* («лідерство через участь громади»), у межах якої місцеві лідери виступають координаторами взаємодії між громадою, бізнесом та центральними органами влади. Вони сприяють розширенню громадської участі через проведення консультацій, створення дорадчих рад, громадських форумів і платформ для суспільного діалогу.

Одним із показових прикладів успішної реалізації моделі ефективного

місцевого лідерства є досвід міста Бірмінгем, де міська рада запровадила стратегію «Community Leadership Model». Її концептуальна основа полягає у формуванні системи постійної комунікації та взаємодії між громадою, бізнесом і органами влади шляхом функціонування місцевих форумів, консультативних рад і цифрових платформ зворотного зв'язку.

У межах цієї моделі мер та міська рада виконують функції координаторів і фасилітаторів, а не домінуючих управлінців, що сприяє спільному ухваленню рішень та підвищує рівень легітимності місцевої влади. Такий підхід забезпечив ефективну реалізацію стратегічних програм розвитку інфраструктури, системи освіти та сфери зайнятості населення [88, с.53-74].

У Німеччині система місцевого самоврядування базується на принципі субсидіарності («Професійне управління і стратегічне бачення»): рішення приймаються на найближчому до громадянина рівні. Лідер громади (бургомістр) обирається прямим голосуванням і поєднує функції політичного представника та адміністратора [86].

Показовим прикладом ефективного місцевого лідерства є місто Фрайбург-ім-Брайсгау, яке посіло провідні позиції серед європейських муніципалітетів у сфері сталого розвитку та енергоефективності. У період каденції міського голови Дітера Саломона (2002–2018) була реалізована стратегія «Green City Freiburg», що інтегрувала екологічні ініціативи, економічний прогрес і активну громадську участь.

Завдяки послідовному впровадженню принципів відповідального лідерства та прозорого управління Фрайбург перетворився на зразкову модель того, як місцеві органи влади можуть виступати каталізаторами екологічних, соціальних та інноваційних трансформацій [87, Р.309-332].

Північна Європа: «Лідерство довіри і соціальної справедливості». У Скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія) лідерство у місцевій владі відзначається високим рівнем довіри, горизонтальних зв'язків і соціальної відповідальності, що формує культуру співпраці, а не підпорядкування. Наприклад, у місті Мальме (Швеція) місцева влада активно співпрацює з

громадськими організаціями у сфері соціальної інтеграції мігрантів та розвитку «зелених» технологій. Мер Ілмар Ріпалу ініціював програму «Sustainable Malmö», орієнтовану на екологічну модернізацію міста та залучення мешканців до процесів планування. Така модель лідерства ґрунтується на співвідповідальності та партнерстві, а не на ієрархічному контролі [92].

У США лідерство у місцевому самоврядуванні має виразно менеджеріалістський характер. У більшості міст застосовується модель «рада—менеджер» (council–manager system), у межах якої виконавчі функції здійснює професійний міський менеджер, а стратегічні — виборна рада. Такий підхід формує технократичний тип лідерства, орієнтований на результативність, ефективність і прозорість. Однією з найуспішніших моделей є досвід міста Портленд (штат Орегон), де місцеве самоврядування поєднує демократичну участь із високим рівнем професіоналізму управління. У рамках моделі «Council–Manager Government» місто здійснює управління через професійного міського менеджера, який відповідає за реалізацію рішень ради та ефективне використання бюджетних коштів [93]. Ключовою практикою є створення «Портлендської хартії участі громадян», що гарантує мешканцям право на консультації й контроль за діями влади. Це сприяло зростанню довіри до влади та стабільному економічному розвитку міста. Водночас у великих мегаполісах, як-от Нью-Йорк чи Чикаго, поширена модель «сильного мера» (strong mayor system), де лідер має широкі повноваження в бюджетній та адміністративній політиці. Проте навіть у таких системах обов’язковим залишається залучення громадськості через громадські слухання, консультації та електронну демократію [90].

У Канаді лідерство у місцевому самоврядуванні має партнерський та інклюзивний характер. Мери канадських міст часто виступають як медіатори між різними групами інтересів, забезпечуючи баланс між державними, бізнесовими та громадськими структурами. Особливу увагу приділено розвитку комунікативних і соціальних компетентностей лідера, що дозволяє

підвищувати рівень довіри громадян до влади.

Зокрема, у місті Калгарі мер Наход Ненші (2010–2021) реалізував модель «Smart Leadership», засновану на принципах відкритого уряду, цифрової взаємодії та партнерства з громадськими організаціями. Його лідерство відзначалося поєднанням стратегічного бачення з емпатією та довірою, що сприяло залученню молоді до місцевих ініціатив і розвитку підприємництва. Калгарі неодноразово визнавався одним із найкращих міст світу за якістю життя [95].

У Японії лідерство у місцевому самоврядуванні формується в межах синтезу традиційної культури колективізму та сучасного менеджменту. Японські муніципальні лідери сприймаються як служителі громади, які керуються принципами гармонії, дисципліни та колективної відповідальності. Особливу роль відіграє концепція «каїдзен» — постійного вдосконалення управлінських процесів. Лідер в Японії не нав'язує рішення, а створює умови для спільного їх вироблення через консенсус і внутрішню мотивацію колективу. Прикладом ефективного лідерства є місто Кітакюсю, яке ще у 1960–1970-х роках перетворилося з промислового центру із забрудненим довкіллям на світовий взірець екологічного управління. Місцевий лідер Ясуміро Мацумото ініціював програму «Eco-Model City», що передбачала партнерство між громадою, університетами та бізнесом. Основний акцент зроблено на спільну відповідальність і постійне вдосконалення (kaizen). Такий підхід забезпечив не лише поліпшення екологічного стану, а й зростання громадської активності [83].

Отже, світовий досвід засвідчує, що ефективні моделі лідерства у місцевому самоврядуванні мають спільні риси — орієнтацію на потреби громади, колегіальність прийняття рішень, підзвітність, інноваційність і високий рівень професіоналізму. Такі практики демонструють, що справжнє лідерство у місцевому самоврядуванні не обмежується управлінськими функціями — воно полягає у мобілізації ресурсів громади, натхненні громадян та формуванні колективної відповідальності за розвиток території. Для

України важливо врахувати ці принципи, поєднуючи європейські стандарти демократичного управління з національними традиціями громадської самоорганізації.

Політична культура, демократичні традиції та децентралізація відіграють значну роль у розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні. Ефективність лідерства у системі місцевого самоврядування значною мірою визначається рівнем політичної культури суспільства, історично сформованими демократичними традиціями та ступенем децентралізації влади. Ці чинники створюють інституційне й ціннісне середовище, у якому формується стиль управління, характер відносин між владою і громадою, а також рівень довіри до лідерів.

Політична культура визначає, як громадяни сприймають владу, беруть участь у політичному процесі та якими принципами керуються лідери у своїй діяльності. У країнах із розвиненою демократичною культурою (як-от Швеція, Німеччина, Канада) лідер місцевого самоврядування розглядається не як носій влади, а як служитель громади (*servant leader*), який зобов'язаний діяти відкрито, етично та з урахуванням суспільних потреб [76].

Політична культура довіри і громадянської відповідальності сприяє високому рівню участі населення в управлінні, що, своєю чергою, знижує авторитарні тенденції й підтримує розвиток партнерського лідерства. Навпаки, у державах із низьким рівнем політичної культури чи домінуванням патерналістичних цінностей часто спостерігається персоніфікований тип лідерства, зорієнтований на владу, а не на служіння.

Демократичні традиції є історично сформованою основою, на якій розвиваються механізми місцевого самоврядування. Наприклад, у Великій Британії й Нідерландах демократичні інститути місцевої влади формувалися ще з середньовічних міських комун, що виховали культуру громадської участі та принципи колективної відповідальності [82, Р.553-576].

Такі традиції забезпечують сталість демократичного управління, незалежно від політичних циклів. Лідери, виховані у подібних умовах,

зазвичай діють на основі цінностей прозорості, довіри та рівності, що підтримується як громадянами, так і інституціями. У свою чергу, відсутність глибоких демократичних традицій, як показує досвід деяких постсоціалістичних країн, ускладнює становлення незалежних і відповідальних місцевих лідерів.

Рівень децентралізації суттєво впливає на простір можливостей для лідерів місцевого самоврядування. У децентралізованих державах (Німеччина, Швейцарія, Канада) громади мають фінансову та адміністративну автономію, що стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та стратегічного мислення місцевих керівників [91].

Децентралізація дозволяє лідерам діяти гнучко, адаптувати політику до локальних потреб і реалізовувати інноваційні рішення. У таких умовах лідер стає мотиватором змін і координатором розвитку громади, а не лише виконавцем державних вказівок. Водночас надмірна централізація, притаманна багатьом перехідним системам, обмежує ініціативу місцевих управлінців і формує залежний тип лідерства, позбавлений самостійності.

Взаємодія політичної культури, демократичних традицій і децентралізації створює умови для сталого розвитку лідерства у місцевому самоврядуванні. Політична культура визначає поведінкові норми, демократичні традиції – ціннісну основу, а децентралізація – інституційні можливості для самореалізації лідера. Їх поєднання забезпечує ефективне функціонування місцевої влади, де рішення ухвалюються знизу вгору, а не навпаки [81, Р.267-288].

Таким чином, формування зрілого лідерства у місцевому самоврядуванні потребує підвищення політичної культури громадян, підтримки демократичних практик участі та подальшої реалізації децентралізаційних реформ, які розширюють компетенції місцевих громад і відповідальність їхніх керівників.

Розвиток лідерських якостей у сфері місцевого самоврядування у провідних країнах світу відбувається системно – через поєднання

інституційної підтримки, професійної освіти, програм підвищення кваліфікації та практики наставництва. Ефективне лідерство розглядається не як вроджена властивість, а як результат цілеспрямованої політики держави, освітніх закладів і громадських організацій, спрямованої на підготовку компетентних і відповідальних управлінців.

У сучасному світі розвиток ефективного місцевого самоврядування неможливий без наявності висококваліфікованих, відповідальних і компетентних лідерів, які володіють сучасними управлінськими, комунікаційними та аналітичними навичками. Саме тому в більшості демократичних держав сформовано цілісні системи підготовки та професійного навчання керівників місцевого рівня, що поєднують державні, академічні та громадські ініціативи.

Системи підготовки лідерів місцевого самоврядування базуються на кількох спільних засадах:

1. Безперервність освіти — навчання не обмежується лише періодом вступу на посаду, а триває протягом усього професійного життя.
2. Компетентнісний підхід — орієнтація не лише на знання законодавства, а й на розвиток лідерських, стратегічних, комунікативних і етичних якостей.
3. Практична спрямованість — активне використання тренінгів, симуляцій, рольових ігор, моделювання управлінських ситуацій.
4. Децентралізація та партнерство — участь у підготовці не тільки державних органів, а й університетів, асоціацій органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій.

У країнах Західної Європи система підготовки місцевих лідерів інтегрована в державну політику розвитку публічної служби. Франція є одним із найяскравіших прикладів завдяки діяльності Національної школи адміністрації (École Nationale d'Administration — ENA) та її регіональних підрозділів. Програми ENA поєднують теоретичну освіту з практикою в муніципалітетах, готуючи майбутніх керівників до стратегічного управління, фінансового планування, комунікації з громадою та етичного лідерства [91].

У Німеччині діє Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Spreyer – провідний навчальний заклад для підготовки муніципальних управлінців. Його програми акцентують увагу на демократичному управлінні, цифровізації публічних послуг і розвитку міжмуніципального співробітництва [97].

У Швеції навчання здійснює Шведська асоціація місцевих органів влади та регіонів (SALAR), яка реалізує курси для мерів і членів рад, зосереджуючи увагу на соціальній відповідальності, інклюзивності та партисипативному управлінні. У більшості європейських країн навчання фінансується за змішаним принципом – частково за рахунок державного бюджету, частково за рахунок внесків муніципалітетів. Це стимулює громади інвестувати у власний управлінський потенціал.

У США та Канаді підготовка лідерів місцевого самоврядування розвивається у тісній співпраці з академічним середовищем і професійними асоціаціями. Основну роль у США відіграє International City/County Management Association (ICMA), що реалізує програми «Emerging Leaders Development Program» та «Leadership ICMA». Вони поєднують онлайн-курси, наставництво, стажування і практичні семінари. Навчання базується на принципах публічної етики, стратегічного планування та управління змінами. Провідні університети – Harvard Kennedy School, Georgetown University, University of Southern California — пропонують програми «Public Leadership», «Local Government Management», які формують управлінців, здатних діяти в умовах криз, реформ і соціальної відповідальності.

У Канаді підготовка місцевих лідерів зосереджена в межах Federation of Canadian Municipalities (FCM), яка координує навчальні центри, тренінги з фінансового управління, розвитку громади та цифрової трансформації. Значна увага приділяється гендерній рівності та залученню молоді до місцевого врядування [15, с.630-648].

У Японії система підготовки муніципальних керівників ґрунтується на поєднанні державної дисципліни, етики служіння громаді та корпоративної

культури.

Головним освітнім осередком є Local Autonomy College, створений Міністерством внутрішніх справ. Навчання охоплює дисципліни з публічного адміністрування, стратегічного планування, кризового менеджменту, інновацій та цифрового управління. Особливістю японської системи є високий рівень практичної підготовки: кожен слухач проходить стажування у муніципалітеті, а його робота оцінюється за реальними показниками ефективності громади [20, Р.277].

Важливу роль у розвитку систем підготовки лідерів відіграють міжнародні організації, зокрема:

Програма розвитку ООН (UNDP) — ініціює навчальні програми в країнах із перехідною економікою, включно з Україною (наприклад, Local Governance and Decentralisation Programme). Рада Європи — реалізує Leadership Academy Programme, спрямовану на розвиток демократичних практик, прозорості та стратегічного управління. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) — формує рекомендації щодо компетенцій місцевих лідерів і методології оцінки ефективності муніципального управління.

Такі програми сприяють поширенню єдиних стандартів доброчесності, підзвітності та орієнтації на потреби громади.

Досвід провідних країн показує, що успішна система підготовки лідерів місцевого самоврядування повинна спиратися на державну підтримку, інституційну сталість і партнерство з освітнім середовищем. В Україні важливо розвивати: мережу регіональних центрів підготовки керівників ОМС; програми обміну з міжнародними школами управління; курси з етичного та інноваційного лідерства для чинних посадовців. Така модель сприятиме формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на професіоналізм, відкритість і служіння громаді.

В умовах швидких соціально-економічних змін та цифрової трансформації однією з ключових тенденцій розвитку місцевого самоврядування у світі є орієнтація на інноваційне управління та активне залучення громадян до

процесів прийняття рішень. У більшості країн це досягається завдяки спеціальним програмам і проектам, спрямованим на підвищення ефективності муніципального менеджменту, розвиток електронної демократії, зміцнення прозорості та партнерства між владою і громадою.

Інноваційне управління у сфері місцевого самоврядування передбачає впровадження нових підходів, технологій та управлінських рішень, що забезпечують якісні зміни у взаємодії між владою та громадянами. Основними складовими цього процесу є: цифровізація послуг і комунікацій (електронні платформи, онлайн-звернення, електронне голосування); партисипативне управління — залучення громадян до планування бюджету, розробки стратегій розвитку; інноваційна культура у місцевих органах влади — підтримка креативності, ініціативності, командної роботи; міжсекторна взаємодія — партнерство між владою, бізнесом і громадським сектором.

Європейський Союз приділяє значну увагу підвищенню управлінської спроможності муніципалітетів. У цьому контексті діють низка програм, що фінансують інноваційні ініціативи на місцевому рівні:

Програма «URBACT» (ЄС) — спрямована на обмін досвідом між містами та розробку інноваційних політик місцевого розвитку. Міста-учасники створюють партнерські мережі, у межах яких розробляють і впроваджують спільні проєкти [30].

«Urban Innovative Actions (UIA) — ініціатива Європейської комісії, яка фінансує експериментальні рішення для сталого міського розвитку, зокрема у сфері «розумного врядування» (smart governance) та цифрової участі громадян.

Програма Ради Європи «Leadership Academy for Local Governance» — допомагає муніципалітетам розвивати лідерство через інноваційні підходи, прозорість, етику та діалог із громадою.

Європейська програма «Horizon Europe» також підтримує пілотні ініціативи зі створення «розумних міст» і розбудови інфраструктури цифрового врядування.

У країнах Західної Європи (Нідерланди, Данія, Фінляндія, Німеччина)

активно впроваджується концепція Smart City, яка поєднує інноваційні технології з громадською участю у прийнятті рішень — наприклад, через платформи «Decidim», «CitizenLab» або «Better Reykjavik».

У США та Канаді інноваційне управління розвивається завдяки партнерству між урядами, університетами та технологічними компаніями.

У США функціонують програми «Innovation Teams» (i-Teams), започатковані Bloomberg Philanthropies, які допомагають містам впроваджувати інновації у сфері управління, аналізу даних, прозорості бюджету та соціальної політики. Програма «What Works Cities» підтримує муніципалітети у використанні аналітичних даних для прийняття ефективних управлінських рішень [79].

У Канаді створено Centre for Municipal Innovation, який координує навчання місцевих керівників з тем діджиталізації управління, розробки інноваційних стратегій і співпраці з громадою.

Особливістю північноамериканської моделі є поєднання технологічних інновацій із соціальною відповідальністю, що робить громади більш стійкими та адаптивними. В Азії, зокрема в Японії, Південній Кореї та Сінгапурі, інноваційне управління тісно пов'язане з розвитком культури участі громадян у врядуванні. У Японії муніципалітети впроваджують концепцію “Community Governance”, яка стимулює співпрацю між місцевою владою та жителями у вирішенні питань безпеки, соціального захисту, охорони довкілля.

Сінгапур реалізує програму Smart Nation Initiative, що створює цифрову екосистему для участі громадян у плануванні розвитку міських територій.

У Південній Кореї платформа «Seoul Democracy» дає змогу мешканцям столиці ініціювати та голосувати за місцеві проєкти в режимі онлайн, що значно підвищує довіру до влади [89].

Ці приклади свідчать, що технологічні інновації стають інструментом зміцнення демократії та відповідальності влади.

Україна, перебуваючи в процесі децентралізації, має можливість адаптувати міжнародний досвід для зміцнення інноваційного потенціалу

місцевих громад. Основними напрямками є: розвиток цифрового врядування через платформи «Дія», «Е-сервіси громад»; впровадження партисипативних бюджетів та консультацій з громадянами; створення центрів інновацій місцевого управління при регіональних радах; участь у міжнародних програмах URBACT, UNDP, CoE; формування культури відкритого управління, орієнтованої на діалог і довіру.

Таким чином, використання інноваційних практик і технологій у місцевому самоврядуванні здатне не лише підвищити ефективність управлінських процесів, а й зміцнити демократичні цінності, розвинути активну громадянську позицію та забезпечити сталий розвиток територіальних громад.

Сучасне місцеве самоврядування розвивається в умовах глобалізації, інтеграції та міжнародної взаємодії, що зумовлює необхідність єдиних стандартів управління, етики та лідерства. Вагому роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації, які формують теоретичні засади, методологічні підходи та практичні інструменти розвитку лідерства на місцевому рівні. Найбільший внесок у формування таких стандартів мають Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Рада Європи (РЄ) та Програма розвитку ООН (UNDP).

ОЕСР є провідним аналітичним центром у сфері публічного управління та місцевого розвитку. Її експертні звіти, методичні рекомендації та огляди формують глобальні стандарти ефективності, прозорості та підзвітності лідерів місцевого рівня.

Основними напрямками діяльності ОЕСР у цій сфері є:

Розробка стандартів доброго врядування на місцевому рівні, які визначають ключові компетенції лідера громади — стратегічне бачення, етичну відповідальність, інклюзивність і орієнтацію на результат [91].

Публікації серії «Making Decentralisation Work», що містять практичні інструменти для оцінки ефективності місцевого самоврядування та рекомендації щодо розвитку лідерства у процесі децентралізації.

Ініціатива «Local Employment and Economic Development (LEED Programme)», спрямована на підвищення управлінської спроможності муніципалітетів та розвиток підприємницького лідерства у громадах.

ОЕСР також розвиває підхід до «adaptive leadership» (адаптивного лідерства), який допомагає керівникам місцевого рівня гнучко реагувати на соціально-економічні зміни, кризи й виклики.

Для України рекомендації ОЕСР є важливими у контексті децентралізаційної реформи та впровадження сучасних механізмів оцінки управлінської ефективності в органах місцевого самоврядування.

Рада Європи (РЄ) історично є ключовим актором у розробці європейських принципів демократії, самоврядування та етичного лідерства. Її діяльність базується на Європейській хартії місцевого самоврядування (1985), що визначає автономію місцевих влад як основу демократії.

Основні напрями підтримки лідерства РЄ:

Програма «Leadership Academy for Local Governance» — комплексна ініціатива, спрямована на розвиток управлінських і лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Академія діє у понад 30 країнах Європи, включно з Україною, і навчає лідерів стратегічному плануванню, комунікації, етичному врядуванню та інноваційному мисленню.

Європейські стандарти доброго врядування (European Label of Governance Excellence — ELoGE) — система оцінювання якості місцевого управління, що базується на 12 принципах: прозорість, підзвітність, ефективність, інноваційність, участь громадян тощо [80].

Програма «Strengthening Local Democratic Governance» — сприяє розвитку лідерства через підтримку політичної культури діалогу, партисипації та інституційної довіри.

Рада Європи розглядає лідерство не лише як управлінську компетенцію, а як морально-етичну основу демократичного врядування, що передбачає служіння громаді, рівність можливостей і доброчесність.

Для України діяльність Ради Європи є особливо важливою, оскільки вона

підтримує проекти з удосконалення муніципального менеджменту, навчання керівників громад і впровадження європейських стандартів управління в умовах децентралізації.

Програма розвитку ООН (UNDP) виступає провідним міжнародним партнером у сфері сталого розвитку, демократичного врядування та формування лідерського потенціалу місцевих громад. Її місія полягає у зміцненні спроможності органів влади до ефективного, інклюзивного та прозорого управління.

Програма «Local Governance and Decentralization (LGD)» — підтримує країни з перехідною економікою (у тому числі Україну) у розбудові ефективних систем місцевого самоврядування, підготовці керівників і просуванні принципів підзвітності.

Ініціатива «Leadership for Results» — спрямована на розвиток стратегічного та трансформаційного лідерства у місцевих громадах.

Проект «Accelerator Labs» — мережа інноваційних лабораторій, які допомагають громадам розробляти локальні рішення соціальних проблем через співпрацю влади, бізнесу й громадськості.

UNDP Ukraine реалізує численні проекти в межах реформи децентралізації, зокрема «Посилення стійкості громад» та «Громадянське суспільство для розвитку демократії» [104].

UNDP підкреслює важливість інклюзивного та гендерно чутливого лідерства, орієнтованого на досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs), що підвищує соціальну довіру та легітимність влади на місцях.

Завдяки співпраці України з ОЕСР, РЄ та UNDP: запроваджено стандарти належного врядування у діяльності органів місцевого самоврядування; створено навчальні та тренінгові програми для керівників громад; впроваджено систему оцінки управлінської спроможності громад (на основі принципів ELoGE); розвивається партнерство між державними структурами та міжнародними організаціями у сфері підвищення професійної компетентності місцевих управлінців.

Загалом діяльність міжнародних організацій сприяє формуванню в Україні нової культури лідерства, що поєднує демократичні цінності, інноваційність, соціальну відповідальність і прозорість.

3.2. Пропозиції щодо впровадження ефективних механізмів формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування України

Враховуючи специфіку українського місцевого самоврядування, економічну ситуацію, соціально-культурні особливості та процес децентралізації, доцільно адаптувати лише ті зарубіжні практики, які реально можна імплементувати в українських громадах. Серед таких практик:

1. Партисипативне управління та бюджети участі.

Запозичити досвід країн ЄС (Фінляндія, Нідерланди, Іспанія), де громадяни беруть активну участь у формуванні місцевих бюджетів. В Україні це можна реалізувати через платформу «Громадський бюджет» та інструменти е-демократії.

2. Цифровізація управління та e-governance.

Адаптація практик США, Канади, Сінгапуру та Південної Кореї для забезпечення прозорості, ефективності та швидкості прийняття рішень. Впровадження онлайн-звернень, цифрових платформ для голосування, інтерактивних сервісів для громадян.

3. Професійне навчання і наставництво.

Використання підходів ОЕСР, UNDP, РЄ щодо створення шкіл лідерства, тренінгів, менторства та стажувань. Особливо актуально для нових керівників громад, що отримали посади після децентралізаційної реформи.

4. Інноваційні практики управління.

Запровадження проектних офісів та лабораторій інновацій (приклад Bloomberg i-Teams, UNDP Accelerator Labs). Можна створювати локальні «лабораторії змін» для тестування нових управлінських рішень у громадах.

5. Етичне та відповідальне лідерство.

Впровадження кодексів етики, практик підзвітності та прозорості за моделлю РС та ELoGE. Актуально для підвищення довіри громадян до місцевої влади.

6. Принцип адаптації: практика вважається релевантною, якщо вона відповідає: наявній законодавчій базі; ресурсним можливостям громади; культурним та соціальним нормам населення; стратегічним пріоритетам децентралізації [70].

Попри численні успішні зарубіжні практики, їх перенесення в українські умови може стикатися з низкою перешкод та ризиків. А саме, інституційні та законодавчі бар'єри; недостатньо розвинена адміністративна спроможність місцевих рад; обмежені повноваження та ресурси новостворених громад; складність адаптації законодавства під нові управлінські моделі. Соціокультурні обмеження: низький рівень політичної культури та громадянської активності; сприйняття ініціатив «згори» без участі населення; недовіра до влади через історичні корупційні практики.

Ризики, пов'язані з технологічною та інноваційною трансформацією, мають різноплановий характер і проявляються на кількох рівнях. По-перше, у сільських громадах часто спостерігається обмежений доступ до цифрових технологій, що ускладнює впровадження сучасних інформаційних систем. Крім того, персонал не завжди володіє необхідними компетенціями для ефективної роботи з новітніми цифровими інструментами, що підвищує ймовірність помилок або недостатнього використання можливостей технологій. Серед технічних загроз також виділяються ризики кібербезпеки та потенційного витоку даних. По-друге, фінансові обмеження суттєво гальмують процес трансформації. Брак достатнього фінансування ускладнює створення комплексних програм навчання, відкриття інноваційних лабораторій та впровадження сучасних електронних платформ. По-третє, трансформація стикається з соціально-кадровими ризиками. Часто існує консерватизм серед діючих керівників і працівників, який уповільнює

прийняття нових технологій та підходів [84, Р.12-18]. До того ж, високий рівень плинності кадрів та тенденція «відтоку талантів» до великих міст або приватного бізнесу призводять до нестачі кваліфікованих фахівців для впровадження інновацій.

Саме тому, успішна адаптація зарубіжних моделей потребує поетапного впровадження, врахування місцевих особливостей та підтримки на державному рівні. Найбільш ефективні підходи — це ті, що поєднують інноваційні практики з реаліями українських громад, забезпечують навчання та мотивацію лідерів, а також поступове підвищення участі громадян у процесах управління.

Адаптація зарубіжного досвіду лідерства в ОМС України полягає у запозиченні та впровадженні найкращих практик через реформу децентралізації, посилення залучення громадян, навчання лідерів, сприяння інноваціям та використанню цифрових технологій. Можливості включають покращення якості послуг, більшу прозорість, ефективне використання ресурсів та підвищення довіри до влади, а шляхи — створення інституційних умов для розвитку, міжнародну співпрацю та побудову партнерських відносин між владою та громадою.

Можливості адаптації технологій та практик управління на місцевому рівні відкривають значний потенціал для підвищення ефективності та якості послуг. Запозичення досвіду провідних країн дає змогу впроваджувати інноваційні підходи до управління, які оптимізують внутрішні процеси та покращують обслуговування населення [22, с.174-177].

Важливою складовою адаптації є посилення ролі громади. Перехід до більш децентралізованих моделей управління, що застосовується в низці країн, створює умови для активнішої участі громадян у прийнятті рішень, роблячи лідерство більш відкритим і відповідальним перед суспільством.

Також значущим є розвиток інновацій та підтримка місцевих ініціатив. Вивчення зарубіжного досвіду сприяє створенню сприятливих умов для впровадження інноваційних проектів у різних сферах діяльності органів

місцевого самоврядування, стимулюючи творчість та ініціативність на місцевому рівні.

Крім того, адаптація міжнародних практик дозволяє зміцнити прозорість та підзвітність органів влади. Ознайомлення з механізмами відкритості та підзвітності, що ефективно діють у інших країнах, допомагає запроваджувати подібні інструменти в Україні, сприяючи більшому довір'ю громадян до місцевого самоврядування.

Шляхи адаптації сучасних управлінських практик на місцевому рівні передбачають комплексний підхід, спрямований на зміцнення спроможності громад та розвиток лідерства. Одним із ключових напрямів є реформа децентралізації, яка створює умови для посилення місцевих громад, розширення їх повноважень та формування ефективного управлінського середовища.

Важливе значення має навчання та розвиток лідерів. Організація програм навчання, проведення тренінгів, обміну досвідом серед посадовців органів місцевого самоврядування та громадських лідерів сприяє формуванню сучасного управлінського потенціалу та підвищує готовність до прийняття складних рішень [23].

Серед ефективних підходів – використання міжнародного досвіду. Участь у міжнародних проектах, стажуваннях та семінарах дозволяє ознайомитися з найкращими світовими практиками та адаптувати їх до умов українського місцевого самоврядування, враховуючи національні особливості та потреби громад. Цифровізація та впровадження інноваційних інструментів управління стають ще одним важливим механізмом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Використання електронних платформ для взаємодії з громадою сприяє розвитку електронного самоврядування та покращенню якості послуг для населення.

Не менш значущим є партнерство між державою та громадою. Міцні партнерські відносини між органами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства створюють передумови для

успішного впровадження змін, розвитку лідерських компетенцій та підвищення довіри громадян до місцевої влади.

Розвиток лідерських якостей керівників органів місцевого самоврядування є важливим чинником підвищення ефективності управління, успішної реалізації реформ децентралізації та забезпечення сталого розвитку громад [30]. Сучасні виклики, зокрема війна, соціально-економічна нестабільність та потреба у відновленні територій, потребують появи нового покоління лідерів, здатних діяти стратегічно, інноваційно та відповідально з етичної точки зору.

На основі аналізу світового досвіду, включаючи практики Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), Ради Європи, Програми розвитку ООН (UNDP), а також досвід Канади, США та країн ЄС, можна сформувати комплексну систему механізмів розвитку лідерських якостей керівників місцевого самоврядування в Україні. Така система передбачає поєднання освітнього, інституційного, мотиваційного та ціннісного компонентів, що дозволяє формувати всебічно підготовлених управлінців.

Особливе значення мають освітні та професійно-підготовчі механізми. Для цього доцільно створити національну систему підготовки муніципальних лідерів та інституалізувати програму підвищення кваліфікації керівників громад за зразком Leadership Academy Programme Ради Європи, адаптовану до українських реалій. Такі програми мають охоплювати не лише адміністративні знання, але й сприяти розвитку стратегічного мислення, комунікативних навичок, здатності ефективно управляти змінами та демонструвати антикризове лідерство.

Важливим елементом є впровадження освітніх модулів із лідерства у магістерських програмах з публічного управління. Для ефективного формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування важливо інтегрувати спеціалізовані дисципліни у програми підготовки магістрів з державного управління, політології та менеджменту. Зокрема, предмети «Лідерство в публічному управлінні», «Етичне врядування» та «Управління інноваціями у громадах» сприятимуть розвитку

компетенцій, необхідних для сучасного управлінця, здатного діяти стратегічно та етично [44, с.500].

Одним із ефективних інструментів є запровадження системи наставництва. Досвідчені голови громад або керівники регіонів можуть виступати наставниками для молодих управлінців, що дозволяє передавати практичні знання, сприяти формуванню управлінської культури та створювати спільноту професійних лідерів. Додатково варто розвивати міжнародні стажування та партнерські програми. Співпраця українських громад із муніципалітетами країн ЄС, Канади та Японії забезпечує обмін управлінським досвідом та залучення до міжнародних навчальних платформ, таких як OECD LEED Programme або UNDP Local Governance Academy.

Інституційні механізми розвитку лідерства мають включати створення Центру розвитку місцевого лідерства при Міністерстві розвитку громад та територій. Такий центр міг би координувати освітні програми, сертифікацію керівників громад, наукові дослідження у сфері публічного лідерства та забезпечувати співпрацю з міжнародними партнерами. Важливим елементом є також впровадження системи оцінки лідерського потенціалу та управлінської спроможності громад. На основі європейської моделі ELoGE (European Label of Governance Excellence) можна створити стандартизовану систему моніторингу якості управління, яка оцінюватиме прозорість, інноваційність, ефективність та рівень залучення громадян [80].

Додатково доцільним є формування мережі регіональних шкіл лідерства для посадовців місцевого самоврядування. На базі обласних центрів підвищення кваліфікації можна створювати навчально-консультативні осередки, що проводитимуть тренінги, майстер-класи та симуляційні сесії з кризового управління й стратегічного планування. Нарешті, інтеграція лідерських компетенцій у систему державного оцінювання діяльності керівників органів місцевого самоврядування дозволяє враховувати під час атестацій та конкурсів не лише професійний досвід і знання, а й рівень розвитку ключових лідерських якостей — комунікативності, стратегічності,

здатності до командної роботи та соціальної відповідальності.

Соціально-мотиваційні та ціннісні механізми розвитку лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування спрямовані на формування етичних, відповідальних та соціально орієнтованих управлінців. Одним із важливих кроків у цьому напрямі є впровадження чітких етичних стандартів. Зокрема, доцільним є ухвалення Кодексу етики місцевого лідера, який визначатиме принципи прозорості, підзвітності, доброчесності, недискримінації, толерантності та служіння інтересам громади. Значну роль відіграє популяризація позитивних прикладів лідерства. Створення національного рейтингу «Кращі практики місцевого лідерства» дозволить відзначати інноваційні ініціативи, успішні кейси розвитку громад, соціальні проекти та ефективні моделі публічного управління, сприяючи мотивації керівників до вдосконалення своєї діяльності [42].

Не менш важливим є розвиток громадянської освіти та культури участі. Формування ефективного лідерства неможливе без активної та свідомої громади, тому підтримка освітніх ініціатив, що підвищують політичну культуру громадян і стимулюють їхню участь у прийнятті рішень, є критичною.

Також необхідно забезпечити принципи гендерної рівності та інклюзії у лідерстві. Рівні можливості для участі жінок, молоді, осіб з інвалідністю та представників різних соціальних груп у місцевому самоврядуванні відповідають міжнародним стандартам, зокрема UNDP та Ради Європи, і сприяють формуванню більш справедливого та ефективного управлінського середовища [84, P.25].

Цифрові та інноваційні механізми розвитку лідерських компетенцій відіграють важливу роль у підготовці сучасних керівників органів місцевого самоврядування. Серед таких механізмів першочергове значення має використання цифрових технологій для навчання та підвищення кваліфікації. Доцільним є створення національної онлайн-платформи, наприклад «E-Leadership Academy», яка дозволить керівникам проходити спеціалізовані

курси, обмінюватися досвідом, отримувати консультації експертів і розвивати необхідні управлінські навички у зручному дистанційному форматі.

Важливим елементом є інтеграція е-демократії та цифрових інструментів участі громадян у процеси управління. Це сприятиме формуванню лідерів нового типу — відкритих, комунікативних та готових до активного діалогу з громадянами, що підвищує прозорість та ефективність управлінських рішень.

Не менш значущим є впровадження інноваційних форматів навчання. Використання гейміфікації, симуляцій кризових ситуацій, практикумів з прийняття рішень у складних умовах дозволяє формувати у керівників критичне мислення, здатність до стратегічного планування та ефективної взаємодії з командою в умовах невизначеності.

Отже, ефективне формування лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування України потребує комплексної державної політики, що поєднує: системну професійну підготовку, розвиток інституційної інфраструктури, впровадження етичних і мотиваційних стандартів, активне залучення міжнародних практик та цифрових інновацій.

Реалізація таких механізмів сприятиме появі нової генерації муніципальних лідерів, здатних не лише ефективно управляти територіями, а й формувати довіру, єдність і відповідальність у громадах. Саме такі лідери можуть забезпечити сталий розвиток, соціальну згуртованість і європейську якість врядування в Україні.

Висновок до третього розділу

Аналіз напрямів та інструментів розвитку лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування засвідчує, що сучасний лідер у публічному управлінні має поєднувати управлінську компетентність, стратегічне бачення, етичну відповідальність та здатність до інноваційного мислення. Формування таких якостей є ключовою умовою ефективності реформ децентралізації, розвитку громад та зміцнення місцевої демократії в Україні. Основними

напрямами розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування визначено: освітньо-професійний, інституційно-організаційний, мотиваційно-ціннісний та інноваційно-цифровий. Вони охоплюють систему підготовки та перепідготовки кадрів, створення механізмів підтримки лідерського потенціалу, розвиток професійних спільнот і мережевої взаємодії між громадами, а також упровадження цифрових технологій і сучасних форматів навчання. Ефективними інструментами формування лідерських компетенцій виступають програми підвищення кваліфікації, тренінги, школи лідерства, менторські ініціативи, міжнародні проєкти та платформи обміну досвідом. Важливе місце займають також етичні стандарти управління, системи оцінювання результативності та механізми мотивації, що сприяють підвищенню доброчесності, прозорості та підзвітності керівників.

Досвід провідних європейських країн, США, Канади, Японії та рекомендації міжнародних організацій (ОЕСР, Ради Європи, UNDP) доводять, що розвиток лідерства у місцевому самоврядуванні є довготривалим процесом, який потребує системної державної підтримки, належної нормативної бази та активної участі громадянського суспільства. Для України пріоритетним завданням є створення цілісної національної системи розвитку місцевого лідерства, що об'єднає підготовку кадрів, формування управлінських стандартів, етичне виховання та підтримку інноваційного мислення.

ВИСНОВКИ

Формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування є одним із ключових чинників підвищення ефективності управління на місцевому рівні та розвитку демократичного врядування в Україні. У сучасних умовах децентралізації, воєнних викликів і необхідності відновлення територій роль лідера громади суттєво зростає: саме від його професійності, стратегічного бачення, моральної стійкості та здатності до комунікації залежить успішність реформ і добробут населення. Лідерські якості керівника проявляються у стратегічному баченні, умінні приймати виважені рішення, відповідальності, комунікабельності, здатності до інновацій та адаптивності до зовнішніх викликів. Важливим аспектом є не лише персональна компетентність, але й вміння створювати ефективну команду, делегувати повноваження, мотивувати працівників, сприяти розвитку місцевих ініціатив та залученню мешканців до процесів управління громадою.

Аналіз наукових підходів показує, що лідерство у місцевому самоврядуванні не зводиться лише до адміністративних чи політичних функцій – воно є поєднанням управлінських, соціальних, психологічних та етичних якостей, що визначають спроможність керівника впливати на громаду, формувати довіру й надихати людей на спільну діяльність. Ефективний лідер місцевого рівня має не лише ухвалювати рішення, а й бути посередником між громадянами, бізнесом і державою, об'єднувати інтереси різних груп задля досягнення спільної мети – сталого розвитку громади.

Теоретико-методологічні основи вивчення лідерських якостей ґрунтуються на міждисциплінарному підході, який дає змогу всебічно розкрити природу лідерства в муніципальній сфері як цілісного процесу впливу, організації та мотивації, заснованого на авторитеті, професійній компетентності та розвитку комунікативних навичок керівника. Формування лідерських якостей у представників місцевого самоврядування пов'язане з

удосконаленням ключових компетенцій — стратегічного мислення, відповідальності, уміння приймати ефективні управлінські рішення, працювати в команді, бути відкритими до інновацій і підтримувати конструктивний діалог із громадою. Не менш значущим чинником є дотримання етичних норм і орієнтація на цінності публічного служіння, що сприяє зміцненню довіри громадян та підвищує легітимність управлінських рішень.

Формування лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування в Україні є ключовою передумовою ефективного та демократичного управління територіальними громадами. У сучасних умовах децентралізації та зростання відповідальності органів місцевої влади лідерство стає не лише професійною компетенцією, а й стратегічним ресурсом розвитку громад.

Ефективний муніципальний лідер має поєднувати стратегічне бачення, здатність приймати обґрунтовані рішення, відкритість до інновацій, уміння працювати в команді та налагоджувати діалог із громадськістю. Важливими є також високі етичні стандарти, відповідальність і орієнтація на цінності служіння громаді, адже саме вони забезпечують довіру населення та підвищують легітимність управлінських рішень.

Формування лідерських якостей є процесом, що потребує цілеспрямованої державної політики, інституційної підтримки та безперервного професійного розвитку. Важливу роль у цьому відіграють освітні та тренінгові програми, школи лідерства, менторські ініціативи, міжнародні партнерства, які забезпечують оновлення управлінських компетенцій та розвиток стратегічного мислення. Не менш значущими є етичне виховання, комунікативна культура, емоційний інтелект і здатність до інноваційного управління.

Вивчення світового досвіду (країни ЄС, США, Канада, Японія) доводить, що успішне місцеве лідерство базується на принципах демократичної участі, підзвітності, прозорості, інклюзивності та орієнтації на результат. Ці підходи поступово впроваджуються і в українську практику завдяки реформі

децентралізації, співпраці з міжнародними організаціями (ОЕСР, Рада Європи, UNDP) та активізації громадянського суспільства. Для України пріоритетним завданням є створення цілісної національної системи розвитку місцевого лідерства, що об'єднає підготовку кадрів, формування управлінських стандартів, етичне виховання та підтримку інноваційного мислення.

Водночас формування лідерських якостей в Україні стикається з низкою проблем – нестачею кадрового потенціалу, низькою політичною культурою, обмеженими ресурсами та опором інституційним змінам. Тому для подальшого розвитку необхідно забезпечити комплексну систему підготовки та мотивації місцевих лідерів, що поєднуватиме навчання, практику, морально-етичне виховання і підтримку громадянських ініціатив.

Отже, формування лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування – це стратегічний напрям державної політики, від реалізації якого залежить якість управління, ефективність децентралізації та розвиток демократії на місцях. Лідер нового покоління – це не лише адміністратор, а насамперед агент змін, стратег, комунікатор і служитель громади, здатний об'єднувати людей навколо спільних цінностей, відповідальності та спільного майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алєйник В. Чинники зростання ролі засобів масової комунікації як інструменту формування політичної свідомості в сучасному світі // *Society and Security*, 4(4). 2024. С. 3–13.
2. Алькема В. Г., Паращенко Л. І. Формування мотивації до лідерства в освіті: чинники, виклики та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. №1(16). 2025. С. 265-271. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.16-40> (дата звернення: 15.10.2025)
3. Антонюк О. М. Правові засади здійснення реформи децентралізації органів виконавчої влади в Україні // *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*. URL: <https://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/view/242875> (дата звернення: 08.10.2025)
4. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. URL: https://ipas.org.ua/old/doc/Congress_ukr.pdf (дата звернення: 08.11.2025)
5. Васильєва О. І., Дубков А. В. Особливості служби в органах місцевого самоврядування в Україні // *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез Міжнар. круглого столу, Україна–Литовська Республіка, 08 лип. 2021 р., м. Київ / Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби, Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка ; за заг. ред. Л. Комахи. Київ, 2021. С. 114–115.*
6. Величко В. О. Державне будівництво та місцеве самоврядування // *Проблеми виявлення та профілактики професійного вигорання керівників в органах місцевого самоврядування. Випуск 34, 2017.* URL: https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/15134/1/Velichko_130-143.pdf (дата звернення: 12.10.2025)
7. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера // *Навчальний посібник рекомендовано МОН України.*

Видавництво: Центр навчальної літератури, 2012. 500 с.

8. Вінничук Н. Молоді потрібні знання і віра у власні сили: досвід громад Житомирщини. 26.11.2024. URL: <https://u-lead.org.ua/news/607> (дата звернення: 02.11.2025)

9. Гоулман Д. Емоційний інтелект / пер. з англ. С. Л. Гумецької. Харків : Віват, 2018. 512 с.

10. Гродецький О. Г. Лідерські компетентності керівника органу публічної влади: кваліфікаційна робота / Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського. Вінниця : ВДПУ, 2024. 97 с.

11. Дегтяр А., Бублій М. Встановлення та розвиток довіри як функція управлінського лідерства // Лідер. Еліта. Суспільство = Leader. Elite. Society. 2018. № 1. С. 114-123.

12. Державний портал децентралізації. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2025)

13. Дослідження «Багаторівневе врядування в Україні в умовах широкомасштабного російського вторгнення» 2024 р. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18928> (дата звернення: 09.10.2025)

14. Драган І. В., Драган І. О. Формування та розвиток лідерства в системі державного управління // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. Випуск 32. С. 258–264.

15. Джульєтта Енн Муссо , Крістофер Вір , Роберт В. Джекман. Багато шляхів до реформ: конфігураційний аналіз умов, що підтримують управління ефективністю впровадження // Міжнародний журнал управління державним сектором. 25 вересня 2024. Випуск 37 (5). С. 630–648. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2021-0195> (дата звернення: 12.11.2025)

16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Дяків О. П. Структура лідерських компетенцій менеджера / О. П. Дяків, С. А. Прохоровська // Науковий вісник Полтавського університету

економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 6. - С. 48-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2013_6_11 (дата звернення: 13.10.2025)

18. Ємельянов В.М., Штиршов О.М., Верба С.М., Ярошенко Л.С. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання // Public Administration and Regional Development. 2020. № 10. С. 1059–1091.

19. Ємельянов В. М. Удосконалення механізмів відбору кандидатів на керівні посади державної служби України з урахуванням лідерських компетентностей // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1922> (дата звернення: 03.10.2025)

20. Ідзумо А. Політика та адміністрування в Японії. У: Агата, К., Інацугу, Х., Шірояма, Х. (ред.) Державне управління в Японії. Управління та державне управління // Palgrave Macmillan, Cham. 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-58610-1_9 (дата звернення: 10.11.2025)

21. Іоффе М. І. Сучасні виклики лідерства в державному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського // Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35 (74) № 1. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/02> (дата звернення: 04.10.2025)

22. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі // Економіка, управління та адміністрування. Випуск 3(89). 2019. С. 174–177.

23. Концепція формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2009 р. № 385-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/207659060> (дата звернення: 06.10.2025)

24. Кузьменко Г. Стан та проблеми кадрового забезпечення в державному управлінні // Наукові перспективи. 2021. № 4 (10). С. 61–72.

25. Куницький О. Кадровий голод в Україні: кого бракує і що може допомогти». 13.01.2025. URL: <https://www.dw.com/uk/kadrovij-golod-v-ukraini-kogo-brakue-i-so-moze-dopomogti2-a-71284586/a-71284586> (дата звернення:

28.09.2025)

26. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

27. Лідерські якості в професійній діяльності / Романовський О. Г., Резнік С. М., Гура Т.В., Панфілов Ю.І, Голоवेशко Б.Р., Бондаренко В.В., за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків: НТУ«ХП», 2017. 143 с.

28. Лі Циці, Лідерські якості менеджерів // Вектори успіху. Центр навчальної літератури, 2018. 184 с.

29. Мануела Золлер-Вінклер. Фінансова автономія — основа місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13610> (дата звернення: 03.10.2025)

30. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України // Звіт «Децентралізація в дії: фінансова спроможність громад», 2023.

31. Міністерство цифрової трансформації України // Концепція цифрової трансформації громад, 2023.

32. Нагребецька І. Соціологічний барометр реформи: що думає населення про децентралізацію / Портал «Децентралізація». 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13071> (дата звернення: 15.10.2025)

33. НАДС / URL: <https://nads.gov.ua/news/32-oms-maiut-potrebu-v-molodykh-fakhivtsiakh> (дата звернення: 09.11.2025)

34. НАДС / URL: <https://nads.gov.ua/yaki-priorytetni-napriamy-temy-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-vyznacheno-na-2023-rik>

35. НАДС (протокол № 11 від 22 серпня 2023 р.) URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Komisija%20A/Protokoli%20zasidan%20Komisii/2023/protokol-zasidannya-kvkds-11-vid-13092023.pdf> (дата звернення: 13.10.2025)

36. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

37. Нестуля О. О. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування

лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, Н. В. Кононець. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

38. Огляд ОЕСР доброчесності та боротьби з корупцією в Україні // OECD Publishing. Paris, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/5f7daca7-uk> (дата звернення: 01.11.2025)

39. Онищук Н. Місцеві бюджети – 2024. Хто лідирує за фінансуванням // Портал «Децентралізація». 10.10.2025 URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18972> (дата звернення: 14.10.2025)

40. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

41. Підлісна Т. В. Концепція лідерства в публічному управлінні. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/2428/2464/6132> (дата звернення: 30.09.2025)

42. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / за ред. Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко // Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.

43. Платформа професійного розвитку державних службовців // Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 13.10.2025)

44. Плещов І. М. Лідерство в публічному секторі: ключові компетенції та виклики для керівників публічного управління // Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 491-502.

45. Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/243532336> (дата звернення: 04.11.2025)

46. Потреби у професійному навчанні / Національне агентство України з питань державної служби // Офіційний сайт. URL:

<https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/potreby-u-profesiinomu-navchanni> (дата звернення: 16.10.2025)

47. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. Опубліковано 07 лютого 2024. URL: <http://surl.li/pffqlg> (дата звернення: 03.10.2025)

48. Програма USAID DOBRE відеороз'яснення на тему: «Окремі питання обмеження доступу до публічної інформації в ОМС в умовах воєнного стану». 22.11.2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18940> (дата звернення: 01.11.2025)

49. Прохоренко Т. Г. Лідерство як форма самоствердження особистості в малій групі. Вісник Міжнародного Слов'янського університету: український науково-теоретичний журнал. Ювілейний випуск. Харків, 2008. С. 12–18.

50. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 07.05.2017 р. №24. URL: <http://rada.gov.ua> (дата звернення: 19.10.2025)

51. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України № 3703-IX від 09.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20#Text> (дата звернення: 01.10.2025)

52. Програма USAID DOBRE. Кращі практики партисипативного управління в громадах, 2022

53. Рекомендації з етичного врядування для органів місцевого самоврядування // Transparency International Ukraine, 2023.

54. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

55. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади // Ефективність державного управління. 2022. Випуск 1/2(70/71). С. 45–50.

56. Сватюк О. Р., Біганська В. А. Взаємозв'язок емоційного інтелекту та характеристик лідерського потенціалу менеджерів / МСПМ. Том 6, Номер 1. 2024. С. 67 – 82. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.067> (дата

звернення: 08.10.2025)

57. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

58. Сергієнко О. І. Громадська участь / залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль). К.: ІКЦ «Легальний статус», 2016. 92 с .

59. Скібіцька Л .І. Лідерство та стиль роботи менеджера.: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 181с.

60. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: <https://ukrtextbook.com/organizaciya-praci-menedzhera-skibicka-l-i/organizaciya-praci-menedzhera-skibicka-l-i-osobistisni-risi.html> (дата звернення: 12.11.2025)

61. Слобожан О. Кризові виклики для місцевих фінансів та перспективи ринку місцевих позик. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13660>

62. Смерічевський С., Клімова О.І. Лідерство у державному управлінні: сучасні виклики. Університети і лідерство. 2015. № (1). С. 63–67.

63. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с

64. Степанець Ю. Побудова діалогів між громадою та владою: що є важливим для українських громад у воєнний та повоєнний час. 28.09.2023. URL: <https://u-lead.org.ua/news/297> (дата звернення: 05.10.2025)

65. Сяська О. В. Корупція як фактор неефективного адміністративного менеджменту в органах державної влади // Економічний простір. Випуск № 199, 2025. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-268-272-syaska.pdf> (дата звернення: 14.10.2025)

66. Татенко В. О. Лідер XXI // Leader XXI: Соц.психолог.студії. К.: Корпорація, 2004. 198 с.

67. Теорія управління: навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

68. Толкованов В. Основні результати реалізації програми розвитку лідерства // Вісник Державної служби України. 2012. № 4. С. 9–15.

69. Трофімчик П. І. Оцінка спроможності місцевого самоврядування на тлі реформи децентралізації // Публічне урядування, № 3 (40), 2024. С. 44-49.
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3\(40\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-6) (дата звернення: 11.11.2025)

70. Холостова Е.І. Управління в соціальній роботі. Навч.посібн. 2018р.
URL: https://stud.com.ua/103947/sotsiologiya/upravlinnya_v_sotsialniy_roboti
(дата звернення: 19.10.2025)

71. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. К.:Академвидав, 2003. 608 с.

72. Шарий В.І. Місцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень. Вісник Національної академії державного управління: електрон. наук. вид. 2013. № 1. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-22.pdf> (дата звернення: 07.10.2025)

73. Шпортун О. М. Індивідуально-психологічні чинники прояву лідерства. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2020.
URL: <https://jamp.donnu.edu.ua/article/view/7899> (дата звернення: 29.09.2025)

74. Юдіна І., Верба С. Формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування / Матеріали науково-практичних конференцій Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серія : Публічне управління та адміністрування : Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : XXII Міжнар. наук. конф. 16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв : наук. зб. / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 196-199.

75. Яковенко К. В. Особистісні якості харизматичного лідеру // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я = Information technologies: science, engineering, technology, education, health : наук. вид. : тези доп. 25-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2017, [17-19

травня 2017 р.] : у 4 ч. Ч. 4 / ред. Є. І. Сокол. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. С. 61.

76. Almond, G. A., Verba S. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt183pnr2> (дата звернення: 15.11.2025)

77. Asieieva, Y., Trynchuk, O., Furman, A., Melnichuk, I., & Koval, K. (2021). Emotional intelligence peculiarities of civil servants of Ukraine. Amazonia Investiga, 10(48), 129-137. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.48.12.14> (дата звернення: 21.10.2025)

78. Borodin I. Y., Tarasenko T. M. Визначення відповідальності в місцевому самоврядуванні в Україні: законодавчий аспект // Аспекти публічного управління. Випуск 5(8-9). 2017. С. 56-65. URL: <https://doi.org/10.15421/15201728> (дата звернення: 08.10.2025)

79. Bloomberg Philanthropies. What Works Cities Program. New York / Результати премії America Awards для 21 нового міста, яке отримало сертифікацію Bloomberg Philanthropies What Works Cities за виняткове використання даних 26 лютого 2025 року. 2021. URL: <https://whatworkscities.bloomberg.org/news/results-for-america-awards-21-new-cities-with-the-bloomberg-philanthropies-what-works-cities-certification-for-exceptional-use-of-data/> (дата звернення: 12.10.2025)

80. Council of Europe (2020). European Label of Governance Excellence (ELoGE): Standards and Implementation Guide. Strasbourg. URL: <https://edenplatform.org/european-label-of-governance-excellence-elope/> (дата звернення: 15.10.2025)

81. Haus, M., & Sweeting, D. (2006). Local Democracy and Political Leadership: Drawing a Map. Political Studies, 54(2), 267–288.

82. Hendriks, Frank. (2014). Understanding Good Urban Governance: Essentials, Shifts, and Values. Urban Affairs Review. 50. 553-576. 10.1177/1078087413511782.

83. Inoguchi, T. Japanese Models of Local Governance: Lessons for Asian

Democracies. Springer. (2011). URL: <https://www.springerprofessional.de/en/local-governance-in-japan/50489760> (дата звернення: 07.11.2025)

84. Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. Cambridge, 1995. P. 12–18.

85. Khan Z. A., Nawaz A., Khan I. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management. 2016. No 16(1). P. 1–7.

86. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe. Edward Elgar Publishing. Second Edition.

87. Kern, K., & Bulkeley, H. (2009). Cities, Europeanization and Multi-level Governance: Governing Climate Change through Transnational Municipal Networks. Journal of Common Market Studies, 47(2), 309–332.

88. Lowndes, V., & Sullivan, H. (2008). How low can you go? Rationales and challenges for neighbourhood governance. Public Administration, 86(1), 53–74.

89. Ministry of the Interior and Communications of Japan (2020). Community Governance in Local Authorities. Tokyo. URL: <https://www.clair.or.jp/j/forum/pub/docs/jichi2022-en.pdf> (дата звернення: 11.10.2025)

90. National League of Cities (2020). City Governance Structures: An Overview. Washington, DC. URL: https://www.nlc.org/wp-content/uploads/2020/10/NLC_StateOfTheCities2020-1-1.pdf (дата звернення: 16.10.2025)

91. OECD (2019), Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/g2g9faa7-en> (дата звернення: 01.10.2025)

92. Pierre, J. (2014). The Oxford Handbook of Swedish Politics. Oxford University Press URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9780191643941_A26215776/preview-

[9780191643941_A26215776.pdf](#) (дата звернення: 07.11.2025)

93. Svara, J. H. (2015). The Facilitative Leader in City Hall: Reexamining the Scope and Contributions. CRC Press. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=Q7ueEwijXDEC&lpg=PR4&hl=uk&pg=PA5#v=onepage&q&f=false> (дата звернення: 18.10.2025)

94. The scientific journal "Social Economics" is a professional edition category "B" in the field of economic sciences (Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 409 dated March 17, 2020)

95. Sancton A. (2015) Canadian Local Government: An Urban Perspective. 2nd edn. Oxford University Press. URL: <https://archive.org/details/canadianlocalgov0000andr/page/n5/mode/2up> (дата звернення: 09.11.2025)

96. Shevchenko, V. (2019). Management Leader: Personal Qualities and Their Efficiency. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics", 6(1). pp. 53-59. URL: [http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1\(11\)-53-59](http://www.doi.org/10.31339/2313-8114-2019-1(11)-53-59) (дата звернення: 15.10.2025)

97. Wollmann Hellmut. Comparative public administration. In: Oxford research encyclopedia of politics. 2021.

98. U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/673> (дата звернення: 02.10.2025)

99. U-LEAD. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/636> (дата звернення: 02.11.2025)

100. U-LEAD. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/522> (дата звернення: 02.10.2025)

101. U-LEAD. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/30> (дата звернення: 29.09.2025)

102. URL: <https://decentralization.gov.ua/donors/u-lead> (дата звернення: 30.09.2025)

103. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20>

[D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf](#) (дата звернення: 03.11.2025)

104. UNDP Ukraine (2023). Building Resilient and Inclusive Communities. Kyiv. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-12/policy_brief-building_climate-resilient_and_inclusive_cities.pdf (дата звернення: 05.10.2025)

105. UNDP Ukraine (2025) URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/oholoshuyemo-nabir-na-lidersku-prohramu-dlya-zhinok-zaluchenykh-do-tsyfrovizatsiyi-derzhposluh> (дата звернення: 17.10.2025)