

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Бойченка Миколи Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Розвиток інструментів лідерства у діяльності
посадових осіб місцевого самоврядування

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

к.н., держ. упр.

(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

С. КАРАКОВ

(ініціал, прізвище)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від «20» січня 2026 р. № 6

Завідувач

кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Завдання на кваліфікаційну магістерську роботу
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач
кафедри

_____	Г. ПУРІЙ
(підпис)	(Ініціал, прізвище)
«19» січня 2026 року	

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Бойченка Миколи Олександровича

1. Тема роботи Розвиток культури доброчесності в публічній службі в умовах по(воєнного) стану

Керівник роботи к.е.н., доцент Пурій Г.В.

затверджено наказом закладу вищої освіти від «20» жовтня 2025 р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19» січня 2026 р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та еволюція концепції лідерства в публічному управлінні

1.2 Інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

1.3 Нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності органів місцевого самоврядування

2.2 Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізька міська рада

2.3 Проблеми та бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Концептуальні підходи до вдосконалення лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування

3.2 Інституційні та організаційні механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

3.3 Використання цифрових та комунікаційних інструментів як чинник посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування

Об'єкт дослідження: процес розвитку інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Предмет дослідження: інструменти лідерства та механізми їх розвитку в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: теоретичне обґрунтування та розроблення практичних механізмів розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Караков С.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Бойченко М. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бойченко М.О. «Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб
місцевого самоврядування». – Державний університет економіки і технологій,
2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 90 сторінок, 7 таблиць,
3 рисунки. При підготовці роботи використано 94 джерела.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та
розроблення практичних механізмів розвитку інструментів лідерства в
діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв’язання
таких **завдань**: проаналізувати сутність і еволюцію концепції лідерства в
публічному управлінні; визначити основні інструменти лідерства в діяльності
посадових осіб місцевого самоврядування; дослідити нормативно-правові та
інституційні засади формування лідерських компетентностей; проаналізувати
практики застосування інструментів лідерства в органах місцевого
самоврядування; оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей
посадових осіб; виявити проблеми та бар’єри розвитку інструментів лідерства;
обґрунтувати напрями й механізми розвитку лідерського потенціалу;
розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрового та
інтегрованого лідерства.

Об’єктом дослідження є процес розвитку інструментів лідерства у
діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є інструменти лідерства та механізми їх
розвитку в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися
та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема, на
Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічні політики і сталий
розвиток суспільства: виклики та перспективи» (ППСР 2026). Розвиток
інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування
/ М. Бойченко, С. Караков // Всеукраїнська науково-практична конференція (м.
Кривий Ріг, 2 грудня 2025р.) : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний
університет економіки і технологій, 2026, С. 156-160.

Ключові слова: *публічне лідерство; інструменти лідерства; місцеве
самоврядування; посадові особи органів місцевого самоврядування;
управлінська спроможність; цифрове лідерство; публічна довіра; розвиток
лідерських компетентностей.*

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	11
1.1 Сутність та еволюція концепції лідерства в публічному управлінні	11
1.2 Інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	15
1.3 Нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	32
2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності органів місцевого самоврядування	32
2.2 Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізька міська рада	41
2.3 Проблеми та бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	46
Висновки до розділу 2	51

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	55
3.1 Концептуальні підходи до вдосконалення лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування	55
3.2 Інституційні та організаційні механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування	61
3.3 Використання цифрових та комунікаційних інструментів як чинник посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування	66
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими децентралізацією влади, цифровізацією управлінських процесів, зростанням ролі територіальних громад, а також викликами воєнного часу та післявоєнної відбудови. У цих умовах органи місцевого самоврядування набувають ключового значення як інституції, безпосередньо відповідальні за якість життя населення, сталий розвиток територій і формування довіри громадян до публічної влади. Відповідно зростають вимоги до професійної спроможності посадових осіб місцевого самоврядування, їх здатності не лише виконувати адміністративні функції, а й здійснювати ефективне публічне лідерство.

Лідерство в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування дедалі більше розглядається як стратегічний управлінський ресурс, що забезпечує узгодження інтересів різних соціальних груп, мотивацію персоналу, відкритість управлінських процесів і залучення громади до прийняття рішень. Водночас практика функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що потенціал лідерства використовується недостатньо, а управлінська діяльність часто зводиться до формального дотримання процедур і нормативних вимог. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого розвитку інструментів лідерства як складової сучасної моделі публічного управління.

Особливої актуальності проблема розвитку інструментів лідерства набуває в контексті цифрової трансформації, відкритих комунікацій і зростання очікувань громадян щодо прозорості та підзвітності влади. За цих умов лідерство перестає бути індивідуальною характеристикою окремих керівників і перетворюється на системну якість органу місцевого

самоврядування. Зазначене зумовлює актуальність обраної теми та її практичну значущість для розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Ступінь наукової розробленості проблеми. Проблеми лідерства широко представлені в наукових дослідженнях зарубіжних і вітчизняних учених. У працях класиків теорії лідерства закладено основи розуміння лідерства як соціально-психологічного та управлінського феномену, а сучасні дослідження зосереджуються на трансформаційному, сервісному, етичному та публічному лідерстві. Значний внесок у розвиток концепцій лідерства в публічному управлінні зроблено в межах теорій нового публічного менеджменту, нового публічного сервісу та публічного врядування.

Водночас у вітчизняній науковій літературі проблема розвитку інструментів лідерства саме в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування залишається недостатньо систематизованою. Більшість досліджень мають загальнотеоретичний характер або зосереджуються на окремих аспектах управлінської діяльності, не завжди враховуючи специфіку місцевого рівня публічної влади, інституційні обмеження та сучасні цифрові виклики. Це обумовлює потребу в комплексному дослідженні, яке поєднує теоретичні узагальнення, аналіз практики та розроблення прикладних механізмів розвитку лідерства.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних механізмів розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких **завдань:**

- проаналізувати сутність і еволюцію концепції лідерства в публічному управлінні;
- визначити основні інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;
- дослідити нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей;

- проаналізувати практики застосування інструментів лідерства в органах місцевого самоврядування;
- оцінити рівень сформованості лідерських компетентностей посадових осіб;
- виявити проблеми та бар'єри розвитку інструментів лідерства;
- обґрунтувати напрями й механізми розвитку лідерського потенціалу;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження цифрового та інтегрованого лідерства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є інструменти лідерства та механізми їх розвитку в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний аналіз, соціологічні методи (анкетування, експертні оцінки), методи узагальнення, моделювання та графічної інтерпретації результатів. Застосування зазначених методів забезпечило наукову обґрунтованість і достовірність отриманих результатів.

Особливість дослідження полягає в комплексному обґрунтуванні розвитку інструментів лідерства як системного управлінського ресурсу органів місцевого самоврядування. У роботі удосконалено підходи до класифікації інструментів лідерства, запропоновано модель інтегрованого лідерства та практичну модель впровадження механізмів розвитку лідерського потенціалу, а також обґрунтовано роль цифрових і комунікаційних інструментів у посиленні лідерської спроможності місцевої влади.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності органів місцевого самоврядування для вдосконалення кадрової політики, системи навчання та оцінювання посадових осіб. Запропоновані моделі, таблиці та

рекомендації можуть бути використані під час розроблення програм розвитку лідерських компетентностей, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема, на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи» (ППСР 2026). Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування / М. Бойченко, С. Караков // Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025р.) : тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026, С. 156-160.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках комп'ютерного тексту, включаючи вступ, три розділи, висновки, рекомендації. Список використаних джерел містить 94 джерела. У роботі наведено 7 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність та еволюція концепції лідерства в публічному управлінні

Упродовж останніх десятиліть лідерство перетворилося на одну з ключових категорій теорії та практики публічного управління. Його значення зростає в умовах децентралізації, демократизації, цифрової трансформації та підвищення суспільних очікувань щодо якості управлінських рішень. Лідерство дедалі частіше розглядається не як індивідуальна властивість керівника, а як складний соціально-управлінський феномен, що формується у взаємодії влади, інституцій, цінностей і громадянського суспільства.

Історично концепція лідерства розвивалася в межах загальної теорії управління та соціальної психології. Перші наукові уявлення про лідерство формувалися в контексті так званих «теорій великих людей», у яких лідерство трактувалося як сукупність вроджених рис, притаманних окремим особистостям. Такий підхід був характерний для кінця XIX – початку XX століття і ґрунтувався на переконанні, що ефективний лідер народжується, а не формується. У межах цього підходу лідерство ототожнювалося з харизмою, силою характеру, інтелектуальною перевагою та здатністю домінувати [1].

Подальший розвиток науки управління призвів до поступового відходу від біологічного детермінізму у трактуванні лідерства. У середині XX століття поширення набули поведінкові теорії, у межах яких акцент було зміщено з особистісних рис на стиль поведінки керівника. Дослідники доводили, що ефективність лідерства визначається не стільки індивідуальними якостями, скільки здатністю обирати адекватну модель взаємодії з підлеглими, формувати мотивацію та забезпечувати досягнення спільних цілей. Саме в цей

період сформувалися уявлення про демократичне, авторитарне та ліберальне лідерство, які згодом знайшли відображення в управлінській практиці публічного сектору [2].

Наступним етапом еволюції стали ситуаційні та контингентні теорії лідерства, які виходили з того, що універсального стилю лідерства не існує. Ефективність лідера залежить від контексту, рівня зрілості колективу, складності завдань, організаційного середовища та зовнішніх чинників. Для публічного управління цей підхід виявився особливо важливим, оскільки діяльність органів влади здійснюється в умовах високої нормативної регламентованості, політичної відповідальності та багатосуб'єктності управлінських процесів.

Із кінця XX століття в теорії публічного управління формується нова парадигма лідерства, що пов'язана з переходом від традиційного адміністрування до концепцій нового публічного менеджменту та нового публічного врядування. У цьому контексті лідерство перестає бути виключно функцією формальної посади й розглядається як здатність формувати бачення розвитку, залучати зацікавлені сторони, вибудовувати партнерства та забезпечувати суспільну довіру [3].

Особливе значення для публічного сектору має концепція трансформаційного лідерства, у межах якої лідер виступає агентом змін. Його роль полягає не лише в управлінні поточними процесами, а й у формуванні стратегічних орієнтирів, зміні організаційної культури та розвитку людського потенціалу. Для органів публічної влади трансформаційне лідерство є важливим інструментом адаптації до реформ, зокрема децентралізації та цифровізації управління [4].

Паралельно розвивається концепція сервісного та етичного лідерства, що ґрунтується на ідеї служіння суспільству. У межах цього підходу лідерство в публічному управлінні трактується як форма відповідального впливу, спрямованого на забезпечення суспільного блага, дотримання прав людини, прозорість і підзвітність влади. Такий підхід є особливо актуальним для

органів місцевого самоврядування, які перебувають у безпосередній взаємодії з територіальними громадами.

Важливим етапом еволюції концепції лідерства стало усвідомлення його колективного та мережевого характеру. У сучасному публічному управлінні дедалі частіше йдеться не про індивідуального лідера, а про лідерські команди, розподілене лідерство та спільне прийняття рішень. Це зумовлено ускладненням управлінських завдань, зростанням ролі громадянської участі та необхідністю координації дій між різними рівнями влади [5].

У науковій літературі чітко розрізняють управлінське та публічне лідерство. Управлінське лідерство зосереджується переважно на внутрішніх процесах організації, ефективності виконання функцій, мотивації персоналу та досягненні визначених результатів. Публічне лідерство, натомість, має ширший суспільний вимір і пов'язане з формуванням публічної політики, взаємодією з громадськістю, політичною відповідальністю та забезпеченням легітимності управлінських рішень [6].

Для органів місцевого самоврядування публічне лідерство набуває особливої специфіки. Посадові особи місцевого самоврядування виконують подвійну роль: з одного боку, вони є управлінцями, відповідальними за організацію роботи апарату, а з іншого — публічними лідерами, які представляють інтереси громади та формують стратегічне бачення її розвитку. У цьому контексті лідерство проявляється не лише в адміністративних рішеннях, а й у здатності комунікувати з громадянами, враховувати локальні потреби та залучати ресурси для розвитку території [7].

Суттєвою рисою лідерства в органах місцевого самоврядування є його ціннісна природа. Ефективний лідер на місцевому рівні має діяти на засадах відкритості, інклюзивності, партнерства та орієнтації на людину. Саме ці характеристики забезпечують довіру громади й підвищують результативність управлінських рішень. У сучасних умовах воєнних викликів та післявоєнної відбудови роль місцевих лідерів значно посилюється, оскільки саме вони

стають ключовими координаторами процесів відновлення, соціальної згуртованості та розвитку [8] (див. табл. 1.1.1).

Таблиця 1.1.1

Визначення поняття «лідерство в публічному управлінні» вітчизняними та зарубіжними авторами

Автор	Країна	Визначення лідерства в публічному управлінні
J. M. Burns	США	Лідерство в публічному управлінні розглядається як процес взаємного впливу між лідером і послідовниками, спрямований на досягнення суспільно значущих змін і реалізацію спільних цінностей, що виходять за межі індивідуальних інтересів [9].
P. G. Northouse	США	Публічне лідерство визначається як процес впливу індивіда в межах публічних інституцій на групи та спільноти з метою досягнення колективних цілей, зумовлених суспільними потребами та політико-адміністративним середовищем [10].
R. B. Denhardt, J. V. Denhardt	США	Лідерство в публічному управлінні трактується як форма служіння громадянам і суспільству, що ґрунтується на партнерстві, етичній відповідальності, участі та створенні публічної цінності [11].
S. P. Osborne	Велика Британія	Публічне лідерство розглядається як здатність координувати мережі суб'єктів публічного врядування, формувати спільне бачення розвитку та забезпечувати колективні дії в умовах багаторівневого управління [12].
OECD	Міжнародна організація	Лідерство в публічному секторі визначається як сукупність стратегічних, управлінських та етичних компетентностей, що забезпечують ефективність публічної політики, довіру громадян і стійкість публічних інституцій [13].
В. С. Куйбіда	Україна	Лідерство в публічному управлінні – це здатність посадової особи здійснювати управлінський і ціннісний вплив на процеси формування та реалізації публічної політики з урахуванням інтересів громади та принципів демократичного врядування [14].
Є. І. Бородін	Україна	Лідерство в органах місцевого самоврядування трактується як інтегративна управлінська характеристика посадових осіб, що поєднує професійну компетентність, ціннісні орієнтації та здатність мобілізувати громаду до сталого розвитку [15].
О. Ю. Оболенський	Україна	Публічне лідерство визначається як інституційно зумовлений процес управлінського впливу, спрямований на забезпечення легітимності влади, результативності управлінських рішень та підзвітності перед суспільством [16].

Джерело: узагальнено автором на основі [9–16]

Систематизація наукових підходів до визначення поняття «лідерство в публічному управлінні» дозволяє зробити висновок про багатовимірність і еволюційний характер цього явища. Зарубіжні науковці переважно акцентують увагу на процесуальній, ціннісній та мережевій природі публічного лідерства, розглядаючи його як інструмент створення публічної цінності та забезпечення суспільних змін. Вітчизняні дослідники, у свою чергу, підкреслюють інституційні межі реалізації лідерства, його зв'язок із системою місцевого самоврядування, демократичними принципами та відповідальністю посадових осіб перед територіальними громадами.

Узагальнення наведених підходів дає підстави стверджувати, що лідерство в публічному управлінні слід розглядати не лише як індивідуальну якість керівника, а як системний управлінський ресурс, що формується у взаємодії особистісних компетентностей, організаційного середовища та суспільних цінностей. Такий підхід є методологічно важливим для подальшого аналізу інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, еволюція концепції лідерства в публічному управлінні відображає перехід від індивідуалістичних і авторитарних моделей до комплексних, гуманістичних і ціннісно орієнтованих підходів. Лідерство сьогодні розглядається як динамічний процес взаємодії, що поєднує професійну компетентність, етичну відповідальність та здатність до стратегічного мислення. Для органів місцевого самоврядування розвиток лідерства є необхідною умовою підвищення якості публічного управління та сталого розвитку територіальних громад.

1.2 Інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

У сучасних умовах розвитку місцевого самоврядування лідерство дедалі більше розглядається не як абстрактна управлінська якість, а як сукупність

конкретних інструментів впливу, що застосовуються посадовими особами у повсякденній управлінській діяльності. Інструментальний вимір лідерства дозволяє перейти від декларативного розуміння ролі керівника до практичного аналізу механізмів, за допомогою яких формується довіра громади, забезпечується залученість персоналу та досягаються цілі місцевого розвитку.

Посадові особи місцевого самоврядування функціонують у складному середовищі, де поєднуються адміністративні повноваження, політична відповідальність і постійна взаємодія з громадянами. Саме тому інструменти лідерства в цій сфері мають багатовимірний характер і охоплюють комунікаційні, мотиваційні, ціннісні, управлінські, цифрові та поведінкові аспекти лідерського впливу. Їх ефективність значною мірою визначає якість управлінських рішень і рівень спроможності територіальних громад.

Комунікаційні інструменти лідерства є базовою складовою діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки саме через комунікацію відбувається узгодження інтересів, формування спільного бачення та легітимація влади. Лідерська комунікація виходить за межі формального інформування і передбачає двосторонній діалог між владою та громадою. У цьому контексті посадова особа виступає не лише джерелом управлінських сигналів, а й активним слухачем, здатним сприймати зворотний зв'язок і враховувати його у прийнятті рішень [17].

Комунікаційні інструменти лідерства проявляються у відкритості, доступності та послідовності управлінських повідомлень. Важливе значення має здатність лідера пояснювати складні управлінські рішення зрозумілою мовою, формувати наратив розвитку громади та підтримувати постійний контакт із різними групами населення. Саме через ефективну комунікацію формується довіра, яка є ключовим нематеріальним ресурсом місцевого самоврядування [18].

Мотиваційні інструменти лідерства пов'язані з умінням посадових осіб стимулювати активність як працівників органів місцевого самоврядування, так і членів територіальної громади. На відміну від приватного сектору, де

мотивація часто ґрунтується на матеріальних стимулах, у публічній сфері домінують нематеріальні чинники: визнання, залученість до ухвалення рішень, усвідомлення суспільної значущості праці. Лідер у місцевому самоврядуванні має створювати умови, за яких працівники відчують свою причетність до розвитку громади та бачать сенс у виконанні публічних функцій [19].

Мотиваційний вплив лідера проявляється у формуванні позитивного організаційного клімату, підтримці ініціативності та розвитку персоналу. Посадова особа, яка демонструє довіру до колег і визнає їхній внесок у спільну справу, здатна значно підвищити ефективність роботи органу місцевого самоврядування. Водночас мотиваційні інструменти спрямовані й на громаду, оскільки залучення громадян до процесів місцевого розвитку потребує не примусу, а переконання та натхнення [20].

Ціннісні інструменти лідерства становлять фундамент лідерського впливу в публічному управлінні. Посадові особи місцевого самоврядування діють у середовищі, де кожне управлінське рішення оцінюється з позицій справедливості, законності та суспільної користі. Тому лідерство в цій сфері неможливе без чіткої ціннісної орієнтації, що включає дотримання етичних стандартів, повагу до прав людини та відповідальність перед громадою [21].

Ціннісні інструменти проявляються через особистий приклад лідера, його послідовність і прозорість у діях. Саме цінності формують моральний авторитет посадової особи, який часто є важливішим за формальні владні повноваження. У громадах, де місцеві лідери демонструють чесність і відкритість, рівень довіри до органів самоврядування є вищим, що позитивно впливає на реалізацію публічних політик [22].

Управлінські інструменти лідерства пов'язані з організацією процесів, прийняттям рішень і координацією діяльності різних суб'єктів місцевого розвитку. Посадова особа-лідер має здатність поєднувати стратегічне бачення з операційною ефективністю, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами та результатами. Управлінський аспект лідерства виявляється у

вмінні делегувати повноваження, формувати команди та управляти змінами [23].

Особливістю управлінських інструментів у місцевому самоврядуванні є необхідність балансу між формальною регламентацією та гнучкістю. Лідер має діяти в межах законодавства, але водночас знаходити інноваційні рішення для локальних проблем. Такий підхід дозволяє підвищувати адаптивність органів місцевого самоврядування до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах криз і трансформацій [24].

Цифрові інструменти лідерства набувають дедалі більшого значення у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Цифровізація публічного управління змінює способи взаємодії з громадянами, відкриваючи нові можливості для участі, прозорості та підзвітності. Лідер, який володіє цифровими інструментами, здатний ефективніше комунікувати, аналізувати дані та приймати обґрунтовані рішення [25].

Використання електронних сервісів, платформ електронної демократії та відкритих даних розширює інструментарій лідерського впливу, дозволяючи посадовим особам будувати сучасні моделі взаємодії з громадою. Водночас цифрове лідерство потребує не лише технічних навичок, а й розуміння етичних аспектів використання даних і захисту прав громадян у цифровому середовищі [26].

Поведінкові інструменти лідерства відображають індивідуальний стиль діяльності посадової особи та її здатність впливати через власну поведінку. У публічному управлінні поведінка лідера часто сприймається як символ позиції влади, тому будь-які дії чи бездіяльність мають значний резонанс. Послідовність, відповідальність і готовність до діалогу формують позитивний імідж лідера та зміцнюють його авторитет [27].

Поведінкові інструменти тісно пов'язані з емоційною компетентністю лідера, здатністю управляти власними емоціями та враховувати емоційний стан інших. Для місцевого самоврядування, де управлінські рішення часто торкаються повсякденного життя людей, цей аспект лідерства має особливу

вагу. Саме через поведінку лідер демонструє свою готовність служити громаді та нести відповідальність за прийняті рішення [28] (див. табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого
самоврядування

Група інструментів	Зміст і спрямованість лідерського впливу	Значення для діяльності посадових осіб місцевого самоврядування
Комунікаційні інструменти	Забезпечують двосторонню взаємодію між посадовою особою, апаратом органу місцевого самоврядування та громадою; спрямовані на формування спільного бачення, прозорість рішень і підтримку діалогу	Сприяють підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування, легітимації управлінських рішень та зниженню соціальної напруги [17; 18]
Мотиваційні інструменти	Орієнтовані на стимулювання професійної активності працівників і громадської участі мешканців громади; ґрунтуються на нематеріальній мотивації, визнанні та залученості	Підвищують ефективність роботи персоналу органів місцевого самоврядування та активізують участь громадян у процесах місцевого розвитку [19; 20]
Ціннісні інструменти	Пов'язані з етичними нормами, принципами доброчесності, служіння громаді та дотриманням прав людини; формують моральний авторитет лідера	Забезпечують стійкість управлінських рішень, зміцнюють довіру громади та формують позитивний імідж місцевої влади [21; 22]
Управлінські інструменти	Спрямовані на організацію діяльності, прийняття рішень, делегування повноважень і координацію дій різних суб'єктів місцевого розвитку	Дають змогу підвищити результативність управління, забезпечити узгодженість дій і ефективне використання ресурсів громади [23; 24]
Цифрові інструменти	Пов'язані з використанням електронних сервісів, платформ участі, відкритих даних та цифрових каналів комунікації	Розширюють можливості залучення громадян, підвищують прозорість діяльності органів місцевого самоврядування та якість управлінських рішень [25; 26]
Поведінкові інструменти	Відображають особистий стиль лідера, його послідовність, емоційну зрілість і готовність до відповідальності; реалізуються через власний приклад	Формують авторитет посадової особи, зміцнюють довіру колективу та громади, сприяють стабільності управлінських процесів [27; 28]

Джерело: узагальнено автором на основі [17–28]

Представлена таблиця 1.2.1 наочно демонструє багатовимірний характер інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та їх системну взаємодію. Аналіз свідчить, що лідерський вплив у публічному управлінні не зводиться до використання окремих управлінських механізмів, а формується через поєднання комунікаційних, мотиваційних, ціннісних, управлінських, цифрових і поведінкових інструментів.

Ключовою особливістю лідерства на місцевому рівні є його орієнтація на людину та громаду, що зумовлює підвищену роль ціннісних і комунікаційних інструментів. Водночас ефективність лідерської діяльності неможлива без належного управлінського та цифрового інструментарію, який забезпечує організаційну спроможність органів місцевого самоврядування та їх адаптивність до сучасних викликів.

Таким чином, розвиток інструментів лідерства слід розглядати як цілісний управлінський процес, спрямований на підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення довіри громадян і забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Отримані узагальнення створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практик застосування лідерських інструментів у діяльності конкретних органів місцевого самоврядування в межах наступного розділу магістерської роботи.

Отже, інструменти лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування утворюють цілісну систему, у межах якої комунікація, мотивація, цінності, управлінські практики, цифрові технології та поведінкові прояви взаємодіють і підсилюють одне одного. Їх розвиток є необхідною умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення довіри громадян та забезпечення сталого розвитку територіальних громад.

1.3 Нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування

Формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування є складним і багатоаспектним процесом, що відбувається в межах визначеного нормативно-правового поля та інституційного середовища. На відміну від приватного сектору, де розвиток лідерства значною мірою залежить від корпоративної культури та внутрішніх управлінських рішень, у системі місцевого самоврядування він істотно зумовлений законодавчими вимогами, стандартами професійної діяльності, кадровою політикою та державною системою навчання і підвищення кваліфікації.

Нормативно-правові засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в Україні визначають не лише їхні повноваження, а й рамки професійної поведінки, етичні орієнтири та вимоги до компетентностей. У цьому контексті лідерські компетентності не можуть розглядатися ізольовано від правового статусу посадової особи, її відповідальності перед громадою та зобов'язань щодо дотримання принципів демократичного врядування. Саме правове регулювання створює базові умови для інституціоналізації лідерства в органах місцевого самоврядування [29].

Законодавче забезпечення формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування ґрунтується на комплексі нормативно-правових актів, що регламентують організацію та функціонування місцевої влади, статус посадових осіб, порядок проходження служби та систему професійного розвитку. Ці акти формують правову основу для розвитку управлінських і лідерських якостей, хоча безпосередньо термін «лідерство» в них використовується обмежено. Водночас через закріплення принципів відкритості, підзвітності, професіоналізму та орієнтації на потреби громади законодавство опосередковано визначає вимоги до лідерського потенціалу місцевих управлінців [30].

Важливим аспектом нормативного регулювання є закріплення принципів служіння територіальній громаді, які формують ціннісну основу лідерських компетентностей. Посадова особа місцевого самоврядування не є лише адміністратором, а виступає представником публічної влади на місцевому рівні, що зумовлює підвищені вимоги до її етичної поведінки, здатності до комунікації та відповідального прийняття рішень. Таким чином, законодавче поле задає нормативні орієнтири, у межах яких формується сучасне публічне лідерство [31].

Інституційні засади розвитку лідерських компетентностей пов'язані з функціонуванням системи місцевого самоврядування як сукупності органів, процедур і практик управління. Інституції визначають не лише формальну структуру влади, а й неформальні правила взаємодії, що впливають на стиль керівництва та лідерські прояви посадових осіб. Саме в межах інституційного середовища відбувається поєднання правових норм із реальними управлінськими практиками, що формує унікальну модель лідерства на місцевому рівні [32].

Особливу роль у цьому процесі відіграють стандарти професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Вони відображають очікування держави й суспільства щодо якості виконання публічних функцій, рівня компетентності та етичних норм поведінки. Професійні стандарти дедалі частіше орієнтуються не лише на знання законодавства чи адміністративні навички, а й на здатність до стратегічного мислення, комунікації, управління змінами та роботи з громадою. Усе це безпосередньо пов'язано з лідерськими компетентностями [33].

Стандарти професійної діяльності виступають інструментом інституціоналізації лідерства, оскільки формалізують вимоги до поведінки та управлінських практик посадових осіб. Вони створюють підґрунтя для оцінювання результативності діяльності, планування професійного розвитку та формування кадрового резерву. У цьому контексті лідерські компетентності

перестають бути суто особистісною характеристикою й набувають статусу професійної вимоги [34].

Кадрова політика в органах місцевого самоврядування є ще одним ключовим чинником формування лідерських компетентностей. Вона охоплює процеси добору, призначення, оцінювання та просування посадових осіб, а також створення умов для їхнього професійного зростання. Ефективна кадрова політика має бути спрямована не лише на заповнення вакантних посад, а й на розвиток управлінського та лідерського потенціалу персоналу [35].

У сучасних умовах кадрова політика дедалі більше орієнтується на компетентнісний підхід, у межах якого оцінюється не лише формальна відповідність кандидата вимогам посади, а й його здатність здійснювати лідерський вплив, працювати в команді та взаємодіяти з громадою. Такий підхід дозволяє інтегрувати лідерські компетентності в систему управління людськими ресурсами місцевого самоврядування [36].

Водночас на практиці кадрова політика органів місцевого самоврядування часто стикається з низкою обмежень, зумовлених як нормативними рамками, так і ресурсними чинниками. Це може призводити до формального підходу до розвитку персоналу, що негативно впливає на формування лідерських якостей. Тому інституційне забезпечення кадрової політики має передбачати механізми підтримки лідерського розвитку, зокрема через систему навчання та підвищення кваліфікації [37].

Навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку лідерських компетентностей. У сучасній парадигмі публічного управління навчання розглядається не як одноразовий захід, а як безперервний процес професійного розвитку. Саме через навчальні програми посадові особи отримують можливість осмислити сучасні підходи до лідерства, розвинути управлінські навички та адаптуватися до змінного середовища [38].

Система підвищення кваліфікації в публічному секторі дедалі більше орієнтується на практичні аспекти лідерства, зокрема розвиток комунікативних, аналітичних і стратегічних компетентностей. Важливим є також формування ціннісних орієнтацій, що відповідають принципам публічної служби та місцевого самоврядування. У цьому контексті навчання виступає інструментом не лише передачі знань, а й трансформації управлінського мислення [39].

Інституційна роль навчання посилюється в умовах децентралізації та реформування місцевого самоврядування, коли посадові особи стикаються з новими повноваженнями й відповідальністю. Розвиток лідерських компетентностей стає необхідною умовою ефективної реалізації реформ, оскільки без здатності до стратегічного бачення та комунікації навіть найкращі нормативні рішення можуть залишитися нереалізованими [40].

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування утворюють цілісну систему, у межах якої законодавче забезпечення, професійні стандарти, кадрова політика та система навчання взаємодіють і взаємно доповнюють одне одного. Їх узгоджений розвиток є ключовою передумовою формування ефективного публічного лідерства на місцевому рівні, здатного забезпечити сталий розвиток територіальних громад і підвищення якості публічного управління.

Важливою складовою нормативно-правових та інституційних засад формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування виступає етичне регулювання публічної служби. Саме етичні стандарти задають межі допустимого управлінського впливу, формують критерії довіри громади та визначають якість взаємодії посадової особи з людьми в умовах конфлікту інтересів, кризових комунікацій і суспільної напруги. У цьому сенсі етика є не «додатком» до професіоналізму, а його внутрішнім стрижнем: лідерські компетентності в публічній сфері набувають

повноцінного змісту лише тоді, коли спираються на норми доброчесності, поваги до гідності людини та підзвітності суспільству.

Нормативним ядром такого етичного регулювання є Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджені НАДС (наказ від 05.08.2016 № 158), які встановлюють узагальнені стандарти поведінки під час виконання посадових обов'язків та орієнтують публічного службовця на служіння народу України й територіальній громаді як пріоритетну мету діяльності [41]. Важливо, що ці правила побудовані не як формальний «кодекс ввічливості», а як нормативний інструмент підтримання авторитету публічної служби, формування довіри до влади та уніфікації очікувань громадян щодо поведінки посадових осіб [41]. У практичному вимірі це означає, що етичні правила виконують інституційну функцію: вони переводять етичні вимоги з площини особистого вибору в площину професійного стандарту й управлінської відповідальності.

Оновлення етичного регулювання 2025 року суттєво посилило зв'язок між етикою та сучасними викликами лідерства в місцевому самоврядуванні. Наказом НАДС від 20.08.2025 № 116-25 затверджено зміни до Загальних правил (держреєстрація в Мін'юсті 26.09.2025; чинність — з 28.10.2025) [42]. Сам факт включення до етичних стандартів питань, які раніше переважно розглядалися як управлінські або комунікаційні, демонструє еволюцію підходу держави: лідерська компетентність посадової особи дедалі більше інтерпретується як здатність діяти етично в умовах технологічної, соціальної та воєнної трансформації. НАДС у повідомленні щодо змін прямо акцентує, що документ оновлено для запровадження правил поведінки, які відповідають новим практикам і ризикам публічного управління [43].

По-перше, зміни закріпили вимогу до посадових осіб проходити професійне навчання, зокрема з питань етики і доброчесності, у порядку та строки, визначені законодавством [42]. Це має принципове значення для формування лідерських компетентностей: навчання визнається не факультативним «саморозвитком», а нормативно обумовленою складовою

професійної поведінки. Фактично етичне регулювання трансформує компетентність доброчесності в динамічну навичку, яку необхідно підтримувати й оновлювати (через навчання, рефлексію, опрацювання кейсів), а не лише декларувати як моральну установку.

По-друге, вперше на рівні Загальних правил унормовано етичне та відповідальне застосування штучного інтелекту в межах виконання посадових обов'язків [42]. Норма вимагає, щоб використання систем ШІ ґрунтувалося на повазі до прав, свобод і гідності громадян, відповідало правилам етики, а також вимогам щодо обробки персональних даних та інформації з обмеженим доступом [42]. Для місцевого самоврядування це безпосередньо пов'язано з лідерською компетентністю цифрової доброчесності: посадова особа-лідер має не лише використовувати цифрові інструменти, а й забезпечувати їх відповідальне застосування, не допускаючи дискримінаційних рішень, порушень приватності чи підміни управлінського рішення «автоматизованою порадою». Важливо й те, що в підґрунтя змін покладено державні підходи до розвитку ШІ, зокрема згадану в документі концепцію розвитку штучного інтелекту [42], що формує зв'язок між етичними правилами та стратегічними напрямками цифрової політики.

По-третє, зміни суттєво посилили гуманістичний вимір етики, уточнивши вимоги щодо недопустимості мови ворожнечі та принизливого/упередженого ставлення до вразливих груп [42]. У тексті змін деталізовано недопущення розпалювання, поширення або виправдання ненависті та насильства за низкою ознак, а також заборонено принизливе ставлення до осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, людей з територій бойових дій/тимчасової окупації, ветеранів і ветеранок [42]. Для лідерських компетентностей посадової особи ОМС це формує нормативний стандарт інклюзивного лідерства: управлінський вплив має ґрунтуватися на повазі, недискримінації та чутливості до досвіду людей, з якими працює орган місцевого самоврядування. У практичній площині йдеться і про комунікації, і

про управлінські рішення щодо доступу до послуг, і про тональність публічних заяв.

Окремої уваги заслуговує закріплення в змінах вимоги щодо поваги до гідності, життєвого шляху та бойового досвіду ветеранів і ветеранок та визнання їх внеску у захист суверенітету і територіальної цілісності України [42]. Це є важливим для повоєнного відновлення громад: місцеве самоврядування дедалі частіше виступає інституційним «першим контактом» ветерана з публічною системою, а отже етична компетентність посадової особи прямо впливає на ефективність інтеграції, реабілітації та соціальної згуртованості.

По-четверте, зміни вводять інструменти «м'якого» нормативного впливу, що безпосередньо пов'язані з лідерством як культурою управління. Йдеться, зокрема, про підвищення культурного та професійного рівня в частині розвитку іноземної мови, необхідної для виконання посадових обов'язків, а також про повагу до регіональної й місцевої символіки місцевого самоврядування [43]. У лідерському вимірі це формує компетентності репрезентації громади та її ідентичності, що є особливо важливим для міжмуніципальних партнерств, міжнародної співпраці й комунікації з донорами.

По-п'яте, зміни пропонують більш «зрілий» підхід до управління етичними викликами через введення концептуальної рамки вирішення етичних дилем. У документі з'являється положення про те, що в ситуаціях вибору між кількома можливими шляхами дій службовці мають керуватися цінностями, заснованими на етичній поведінці, доброчесності, професійності та прозорості, а керівники — забезпечувати робоче середовище з високим рівнем організаційної культури, надавати поради й професійно реагувати на етичні дилеми підлеглих [42]. Для місцевого самоврядування це означає інституційну підтримку етичного лідерства: посадова особа-лідер не просто «сама поводить себе правильно», а створює умови, за яких правильна поведінка

стає нормою організації, а етичні ризики — предметом відкритого й професійного обговорення.

Нарешті, зміни уточнили окремі питання політичної нейтральності, зокрема зазначено виняток для посадових осіб місцевого самоврядування, які займають виборні посади, та внесено уточнення щодо використання службового становища в політичних цілях [42]. У контексті лідерських компетентностей це важливо для коректного балансування між політичною природою виборних посад і необхідністю збереження довіри та підзвітності. Для управлінського ядра апарату ОМС політична нейтральність залишається ключовою умовою професійності; для виборних посад — етичний акцент зміщується на недопущення зловживання ресурсом і на прозорість публічної позиції.

Узагальнюючи, аналіз Загальних правил етичної поведінки та змін 2025 року дозволяє зробити висновок, що етичне регулювання в Україні еволюціонує від «загальних норм поведінки» до інституційного інструмента формування лідерських компетентностей у публічній сфері. Зміни 2025 року фактично розширили зміст етичної компетентності, включивши в нього навчання з етики, цифрову доброчесність (зокрема відповідальне використання ШІ), інклюзивність і недопущення мови ворожнечі, повагу до ветеранів та інших чутливих груп, а також підхід до розв’язання етичних дилем як елемент організаційної культури [42; 43]. Для посадових осіб місцевого самоврядування це означає нормативно закріплений імператив: лідерство має проявлятися не лише в ефективності управління, а й у здатності забезпечувати етичну якість управлінських рішень та людяність публічної взаємодії.

Висновки до розділу 1

Проведений у першому розділі аналіз теоретико-методологічних, інструментальних та нормативно-інституційних засад лідерства в публічному

управлінні дозволяє сформувати цілісне наукове уявлення про сутність, зміст і значення розвитку лідерських компетентностей у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Отримані результати свідчать про те, що лідерство в сучасному публічному управлінні не може розглядатися як другорядна управлінська характеристика або суто індивідуальна риса керівника, а виступає системним ресурсом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та сталого розвитку територіальних громад.

У підрозділі 1.1 доведено, що еволюція концепції лідерства в публічному управлінні відображає загальну трансформацію управлінських парадигм — від ієрархічно-адміністративних моделей до гуманістично орієнтованих підходів, заснованих на цінностях, партнерстві та взаємній відповідальності. Класичні теорії лідерства, зосереджені на особистісних рисах і стилях керівництва, поступово поступилися місцем сучасним концепціям трансформаційного, сервісного, етичного та мережевого лідерства, що значно краще відповідають природі публічного управління. Для органів місцевого самоврядування така еволюція має особливе значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з потребами громадян, соціальною довірою та легітимністю управлінських рішень.

Аналіз також показав принципову відмінність між управлінським і публічним лідерством. Якщо перше зосереджене переважно на внутрішніх організаційних процесах і досягненні визначених результатів, то друге охоплює ширший суспільний вимір, включаючи формування публічної політики, взаємодію з громадськістю та забезпечення підзвітності влади. Саме публічне лідерство є визначальним для посадових осіб місцевого самоврядування, які виконують подвійну роль — управлінців і представників громади. У цьому контексті лідерство набуває не лише професійного, а й морального виміру, що підсилює його значення в умовах децентралізації, воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

У підрозділі 1.2 обґрунтовано, що лідерство в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування реалізується через систему взаємопов'язаних

інструментів, які мають комунікаційний, мотиваційний, ціннісний, управлінський, цифровий і поведінковий характер. Такий підхід дозволяє перейти від абстрактного розуміння лідерства до аналізу конкретних механізмів впливу, що застосовуються у практиці публічного управління. Встановлено, що жодна з груп інструментів не є самодостатньою: їх ефективність визначається взаємодією та узгодженістю в межах цілісної лідерської моделі.

Особливу роль у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування відіграють комунікаційні та ціннісні інструменти, оскільки саме вони забезпечують формування довіри громади та суспільне визнання управлінських рішень. Мотиваційні інструменти дозволяють активізувати внутрішній потенціал персоналу та залучати громадян до процесів місцевого розвитку, що є критично важливим для реалізації принципів участі й партнерства. Управлінські інструменти забезпечують організаційну спроможність органів місцевого самоврядування, тоді як цифрові та поведінкові інструменти відображають сучасні виклики та трансформації публічного управління, зокрема цифровізацію та зростання ролі емоційної компетентності лідера.

У підрозділі 1.3 з'ясовано, що формування лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування значною мірою зумовлене нормативно-правовими та інституційними чинниками. Законодавче забезпечення, професійні стандарти, кадрова політика та система навчання і підвищення кваліфікації створюють рамкові умови, у межах яких відбувається розвиток лідерського потенціалу. Встановлено, що хоча в нормативно-правових актах лідерство рідко визначається прямо, через закріплення принципів професіоналізму, доброчесності, відкритості та служіння громаді фактично формуються вимоги до лідерських компетентностей посадових осіб.

Особливу увагу в межах розділу приділено аналізу етичних стандартів публічної служби, зокрема Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та змін до них.

Проведений аналіз показав, що сучасне етичне регулювання в Україні поступово трансформується в інституційний інструмент формування лідерських компетентностей. Зміни 2025 року істотно розширили зміст етичної компетентності, включивши в неї вимоги щодо безперервного навчання з питань доброчесності, відповідального використання цифрових технологій і штучного інтелекту, недопущення мови ворожнечі, поваги до вразливих груп населення та здатності вирішувати етичні дилеми в умовах управлінської невизначеності.

Узагальнення результатів аналізу нормативно-правових і інституційних засад дозволяє дійти висновку, що лідерські компетентності посадових осіб місцевого самоврядування формуються не спонтанно, а в межах чітко окресленої системи вимог і очікувань. Водночас ефективність цієї системи значною мірою залежить від узгодженості між нормативним регулюванням, кадровою політикою та практиками професійного розвитку. Формальний характер реалізації окремих елементів цієї системи може нівелювати потенціал лідерства, тоді як їх інтеграція сприяє формуванню сталого публічного лідерства на місцевому рівні.

Загалом результати першого розділу підтверджують, що розвиток інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є комплексним процесом, який поєднує теоретичні підходи, практичні механізми та нормативно-інституційні умови. Лідерство постає як динамічна категорія, що відображає не лише професійні компетентності управлінця, а й його ціннісні орієнтації, етичну відповідальність і здатність до взаємодії з громадою. Саме таке розуміння лідерства створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практик його застосування в органах місцевого самоврядування, що буде здійснено в наступному розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Організаційно-управлінська характеристика діяльності органів місцевого самоврядування

Дослідження практик застосування інструментів лідерства в органах місцевого самоврядування потребує ґрунтовного аналізу організаційно-управлінських характеристик їх діяльності, оскільки саме структура, функції, повноваження посадових осіб і управлінські процеси визначають можливості та обмеження лідерського впливу. У цьому контексті Криворізька міська рада як орган місцевого самоврядування великого індустріального міста є репрезентативним прикладом для аналізу, оскільки поєднує складну організаційну структуру, значний обсяг повноважень і підвищену відповідальність перед територіальною громадою в умовах соціально-економічних і безпекових викликів.

Криворізька міська рада здійснює свою діяльність у межах Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів, що визначають правовий статус органів місцевого самоврядування, порядок формування їхніх органів і механізми реалізації повноважень [44]. Відповідно до законодавства, міська рада є представницьким органом місцевого самоврядування, який виражає волю територіальної громади міста Кривого Рогу та реалізує її право на місцеве самоврядування. Ця функція визначає особливий характер управлінської діяльності ради, що поєднує політичне представництво з адміністративним управлінням.

Організаційна структура Криворізької міської ради формується з урахуванням масштабів міста, чисельності населення та складності соціально-економічних процесів. Вона включає міського голову, депутатський корпус,

постійні комісії ради, виконавчий комітет, виконавчі органи та апарат ради. Така багаторівнева структура забезпечує розподіл повноважень і спеціалізацію управлінських функцій, але водночас створює потребу в ефективній координації дій і лідерському управлінні для досягнення узгодженості в роботі органу місцевого самоврядування.

Міський голова Кривого Рогу відіграє ключову роль у системі місцевого самоврядування, оскільки поєднує функції голови міської ради та керівника її виконавчих органів. Саме ця посада є центральною з точки зору лідерства, адже від стилю управління, комунікації та стратегічного бачення міського голови значною мірою залежить ефективність діяльності всієї системи міського управління. Міський голова організовує роботу ради, представляє територіальну громаду у відносинах з іншими органами влади та несе політичну й публічну відповідальність за результати розвитку міста [45].

Виконавчий комітет Криворізької міської ради є колегіальним органом, який забезпечує реалізацію рішень ради та здійснює поточне управління в межах делегованих повноважень. Його діяльність охоплює широкий спектр сфер — від житлово-комунального господарства та соціального захисту до економічного розвитку та забезпечення публічної безпеки. Такий функціональний масштаб зумовлює необхідність застосування не лише адміністративних, а й лідерських інструментів управління, спрямованих на координацію, мотивацію та залучення персоналу.

Виконавчі органи Криворізької міської ради утворюють розгалужену систему департаментів, управлінь і відділів, кожен з яких відповідає за реалізацію політики у відповідній сфері. Ці структурні підрозділи виконують як власні, так і делеговані повноваження, що передбачає постійну взаємодію з органами державної влади, комунальними підприємствами та інститутами громадянського суспільства. У такій системі лідерство проявляється не лише на рівні міського голови, а й на рівні керівників структурних підрозділів, які забезпечують ефективне функціонування органу місцевого самоврядування в цілому.

Функції посадових осіб Криворізької міської ради визначаються посадовими інструкціями, регламентом роботи ради та положеннями про структурні підрозділи. Водночас реальна управлінська практика демонструє, що ефективність виконання цих функцій значною мірою залежить від рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб. Формально визначені повноваження створюють лише потенціал для управлінського впливу, тоді як лідерство наповнює його змістом через комунікацію, ініціативність і здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності.

Управлінські процеси в Криворізькій міській раді мають складний і багаторівневий характер. Вони включають стратегічне планування розвитку міста, підготовку та реалізацію програм соціально-економічного розвитку, бюджетний процес, управління комунальною власністю, кадрову політику та взаємодію з громадськістю. Кожен із цих процесів передбачає участь значної кількості суб'єктів і потребує ефективної координації, що робить лідерські інструменти невід'ємною складовою управління.

Стратегічне планування в діяльності Криворізької міської ради є одним із ключових управлінських процесів, у межах якого проявляється стратегічне лідерство посадових осіб. Формування бачення розвитку міста, визначення пріоритетів і мобілізація ресурсів для їх досягнення потребують не лише аналітичних навичок, а й здатності до переконання, залучення зацікавлених сторін і підтримання суспільного діалогу. У цьому контексті лідерство виступає чинником інтеграції різних інтересів і забезпечення узгодженості управлінських рішень [46].

Бюджетний процес є ще одним прикладом управлінського процесу, де лідерські компетентності відіграють важливу роль. Підготовка та виконання міського бюджету пов'язані з необхідністю балансування між обмеженими ресурсами та зростаючими потребами громади. Посадові особи, залучені до цього процесу, мають не лише дотримуватися нормативних вимог, а й демонструвати лідерство у визначенні пріоритетів, комунікації з депутатським корпусом і громадськістю та забезпеченні прозорості бюджетних рішень [47].

Взаємодія Криворізької міської ради з територіальною громадою здійснюється через різні форми участі громадян у місцевому самоврядуванні, включаючи громадські слухання, консультації, електронні петиції та інші механізми. Ефективність цих інструментів значною мірою залежить від готовності посадових осіб до відкритого діалогу та використання комунікаційних і цифрових інструментів лідерства. У цьому аспекті організаційно-управлінська характеристика діяльності міської ради безпосередньо пов'язана з рівнем розвитку лідерської культури в органі місцевого самоврядування [48].

Окремої уваги заслуговує кадровий аспект управлінської діяльності Криворізької міської ради. Кадрові процеси, зокрема добір, оцінювання та професійний розвиток посадових осіб, формують людський потенціал органу місцевого самоврядування. Саме в межах цих процесів закладаються умови для розвитку або, навпаки, стримування лідерських компетентностей. У практиці діяльності міської ради простежується потреба в поєднанні формалізованих процедур із гнучкими підходами до розвитку персоналу, що є характерною ознакою сучасного публічного управління [49].

Таким чином, організаційно-управлінська характеристика діяльності Криворізької міської ради свідчить про складну, багаторівневу систему управління, у межах якої лідерські інструменти виступають важливим чинником забезпечення ефективності та результативності. Структура органу місцевого самоврядування, функції та повноваження посадових осіб, а також управлінські процеси створюють як можливості, так і виклики для реалізації лідерства. Аналіз цих характеристик формує підґрунтя для подальшого дослідження практик застосування інструментів лідерства в діяльності посадових осіб Криворізької міської ради

Станом на січень 2026 року кадровий склад та структура Криворізької міської ради VIII скликання залишаються незмінними у зв'язку з дією воєнного стану, що обмежує проведення виборів.

Керівництво та ключові посади:

- В. о. міського голови / Секретар міської ради;
- Голова Ради оборони міста;
- заступники міського голови.

Депутатський корпус. Загальний склад ради налічує 54 депутати. Депутатські групи та фракції.

Виконавчі органи та структура:

- Виконавчий комітет: складається з 16 осіб.
- Структурні підрозділи: функціонує 36 підрозділів, включаючи 7 департаментів та 18 управлінь (наприклад, управління економіки, управління розвитку підприємництва),
- Районні ради: місто поділене на 7 адміністративних районів (Металургійний, Центральний-Міський, Тернівський, Саксаганський, Інгулецький, Покровський, Довгинцівський), кожен з яких має власний виконком.

Криворізька міська територіальна громада знаходиться у Криворізькому районі Дніпропетровської області України. Адміністративний центр громади – місто Кривий Ріг.

Відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій громад, затвердженого Наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 23.07.2021 №178 до складу громади увійшли: м. Кривий Ріг, села Новоіванівка, Тернуватий Кут та селища Авангард, Гірницьке, Коломійцеве (див. табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Населені пункти Криворізької МТГ

№	Назва населеного пункту	Код згідно КАТОТТГ	Площа, га
1	м. Кривий Ріг	UA12060170010065850	43000,2
2	с-ще. Авангард	UA12060170040018454	8,0
3	с-ще. Гірницьке	UA12060170050068450	101,0
4	с-ще. Коломійцеве	UA12060170060034150	8,0
5	с. Новоіванівка	UA12060170020084226	11,0
6	с. Тернуватий Кут	UA12060170030052932	12,0
	Всього:		43140,2

Джерело: [94]

Загальна площа території громади — 43140,2 га (431,4 км²) (див. рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1 - Адміністративні центри та території територіальних громад Криворізького району Дніпропетровської області (фрагмент)

Джерело: [94]

Криворізька МТГ межує з Карпівською, Широківською, Новолатівською, Гречаноподівською, Лозуватською, Новопільською та Глеюватською територіальними громадами.

Громада розташована в центральній частині Українського кристалічного масиву у степовій зоні України на злитті річок Інгулець і Саксагань, які входять до басейну р. Дніпро.

Місто Кривий Ріг поділено на сім адміністративних районів: Тернівський, Покровський, Саксаганський, Довгинцівський, Металургійний, Центрально-Міський та Інгулецький. Межі міста Кривого Рогу затверджені Постановою Верховної Ради України від 24.10.2002 №217-IV «Про зміни меж міста Кривого Рогу Дніпропетровської області».

Громаду перетинають 2 автошляхи національного значення Н11, Н23. Відстань від міста центру громади до міста Дніпра – 146 км, до Києва – 426 км.

Громада утворена у 2020 році відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України №709-р від 12 червня 2020 року «Про визначення адміністративних центрів та затвердження територій територіальних громад Дніпропетровської області».

Перші археологічні знахідки на території сучасної Криворізької громади датуються добою середнього палеоліту (100-40 тис. р. тому).

З початком залізного віку (І тис. до н. е.) на території громади розташовувались відомі племена кіммерійців, скіфів, сарматів, з II-IV ст. н.е. – племена Черняхівської культури, у V ст. – антів (слов'яни), пізніше – болгарів, аварів, угрів, з кінця VII ст. – печенігів, з середини XI ст. – половців. Після зруйнування Київської Русі криворізька земля спочатку перейшла під владу Золотої Орди, а згодом до Великого Князівства Литовського.

З початком утворення Запорізької Січі починається козацька колонізація українського Степу, і на території громади у середині XVII ст. з'являються перші зимівники. Вони знаходилися поряд з великими стратегічними торговельними шляхами – Кизикерменським та Микитинським, які з'єднували південь України та Крим з центральними регіонами.

Щодо назви поселення є кілька версій, одна з яких пов'язана з рельєфом місцевості: при впадінні Саксагані в Інгулець утворюється довгий кривий мис, або ріг. Крім того, наявні численні перекази щодо проживання на території громади козака Рога, який через фізичну ваду отримав прізвисько Кривий.

У першій половині XVIII ст. територія сучасної Криворізької МТГ входила в склад трьох паланок Січі Запорізької – Бугогардівської, Інгульської (Перевізької), Кодацької. Після ліквідації Запорозької Січі, у травні 1775 року, Кривий Ріг отримав статус військової слободи.

27 квітня 1775 року був відкритий Кизикирменський поштовий тракт, на якому була розташована поштова станція Кривий Ріг. Саме ця дата вважається

офіційною датою заснування Кривого Рогу. Про це свідчить копія документу «Розклад заснованих поштових станцій по р. Інгулець від Кременчука до Херсона. 27 квітня 1775 р.» (Центральний державний історичний архів м. Київ).

У грудні 1860 року Олександр II підписав Указ про переведення державного поселення Кривий Ріг у ранг містечка. З 1866 року містечко стало центром новоствореної Криворізької волості.

Система органів місцевого самоврядування включає Криворізьку міську раду, Криворізького міського голову, виконавчий комітет та інші виконавчі органи Криворізької міської ради, 7 районних у місті рад, їх виконавчі органи, органи самоорганізації населення.

Загальний склад Криворізької міської ради складає 54 депутати. Криворізькою міською радою VIII скликання утворено 10 постійних комісій. До складу виконавчого комітету Криворізької міської ради входить 16 осіб. Виконавчі органи Криворізької міської ради включають 36 структурних підрозділів: 7 департаментів, 18 управлінь, 8 відділів, 2 служби, 1 сектор.

У Криворізькій МТГ зареєстровано 1115 об'єднань громадян, з них 580 місцевих та 535 осередки всеукраїнських та міжнародних (станом на 01.01.2022).

До міських засобів масової інформації належать: 2 телеканали, 8 друкованих видань (що виходять на постійній основі), радіостанції «Город FM» та «Радіо «Кривбас», 10 сайтів та інформаційних агентств.

Наведена матриця оцінювання дозволяє комплексно охарактеризувати рівень сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради та виявити ключові дисбаланси між нормативно визначеними управлінськими вимогами і реальною управлінською практикою. Результати свідчать про відносно високий рівень розвитку організаційно-управлінських компетентностей за одночасного недостатнього розвитку комунікаційних, мотиваційних, цифрових і поведінкових складових лідерства (див. табл. 2.1.2).

Таблиця 2.1.2

**Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей
посадових осіб Криворізької міської ради**

Група лідерських компетентностей	Факт (поточний стан)	Оцінка рівня сформованості	Основні проблеми та обмеження	Резерви розвитку
Стратегічне бачення та мислення	Наявність стратегічних документів розвитку міста; участь посадових осіб у плануванні та реалізації програм	Середній – достатній	Домінування короткострокових управлінських рішень; обмежене залучення зацікавлених сторін до формування бачення	Розвиток стратегічного лідерства, навчання стратегічному аналізу, посилення партисипативного планування
Комунікаційні компетентності	Застосування офіційних каналів комунікації; регулярні інформаційні повідомлення	Середній	Недостатній рівень двостороннього діалогу; формалізований характер спілкування з громадою	Розвиток навичок публічної комунікації, фасилітації, кризових комунікацій
Мотиваційні компетентності	Використання адміністративних методів управління персоналом	Середній	Обмежене застосування нематеріальної мотивації; низький рівень залученості персоналу	Запровадження коучингових підходів, розвиток культури визнання та командної роботи
Ціннісно-етичні компетентності	Дотримання Загальних правил етичної поведінки; нормативна обізнаність	Достатній	Формальний характер етичних норм; недостатня робота з етичними дилемами	Інституціоналізація етичного лідерства, навчання з доброчесності, розвиток етичної рефлексії
Управлінські та організаційні компетентності	Чіткий розподіл функцій і повноважень; регламентовані процеси	Високий	Переважає контроль над делегуванням; низька гнучкість у кризових ситуаціях	Розвиток делегування, управління змінами, адаптивних управлінських практик
Цифрові компетентності	Використання електронних сервісів і цифрових платформ	Середній	Обмежене використання цифрових інструментів для управління та комунікації	Підвищення цифрової грамотності, розвиток цифрового лідерства
Поведінкові та емоційні компетентності	Стабільний стиль управління; дотримання службової дисципліни	Середній	Недостатній рівень емоційної компетентності; складність управління конфліктами	Навчання емоційному інтелекту, розвиток навичок саморефлексії та стресостійкості

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу кадрового потенціалу, опитувань, експертних оцінок і самооцінювання посадових осіб [94]

Виявлені проблеми мають системний характер і зумовлені переважанням адміністративної логіки управління над лідерською, що обмежує використання потенціалу людських ресурсів і знижує адаптивність органу місцевого самоврядування до сучасних викликів. Водночас наявні резерви розвитку свідчать про значний потенціал для вдосконалення лідерських компетентностей за умови впровадження цілеспрямованої кадрової політики, розвитку системи навчання та формування культури публічного лідерства.

2.2 Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізька міська рада

Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб органів місцевого самоврядування є необхідною складовою аналізу практик застосування інструментів лідерства, оскільки саме через оцінювальні процедури стає можливим виявлення реального стану управлінського потенціалу, сильних сторін і проблемних зон кадрового корпусу. На відміну від формального аналізу нормативних вимог або організаційної структури, оцінювання лідерських компетентностей дозволяє перейти до якісної характеристики управлінської спроможності посадових осіб та їх здатності реалізовувати лідерський вплив у практичній діяльності.

У межах цього дослідження оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради здійснюється шляхом поєднання аналізу кадрового потенціалу, результатів опитувань, експертних оцінок і самооцінювання. Такий підхід відповідає сучасній методології публічного управління, яка розглядає лідерство як багатовимірне

явище, що не може бути адекватно оцінене лише за допомогою одного інструменту [50].

Аналіз кадрового потенціалу Криворізької міської ради свідчить про наявність розгалуженого управлінського апарату, до складу якого входять посадові особи з різним рівнем професійного досвіду, освіти та стажу служби в органах місцевого самоврядування. Значна частина керівного складу має багаторічний досвід роботи в системі публічного управління, що створює передумови для стабільності управлінських процесів і збереження інституційної пам'яті. Водночас тривалий стаж роботи не завжди автоматично корелює з високим рівнем лідерських компетентностей, особливо в умовах трансформаційних змін, цифровізації та зростання вимог до відкритості й комунікації з громадою.

Освітній рівень посадових осіб Криворізької міської ради загалом відповідає вимогам законодавства щодо зайняття посад в органах місцевого самоврядування. Переважають фахівці з вищою освітою в галузях управління, права, економіки, соціальних наук і технічних спеціальностей. Така міждисциплінарність кадрового складу створює потенціал для формування різноманітних управлінських і лідерських стилів. Разом із тим аналіз кадрового потенціалу показує, що формальна освіта здебільшого зорієнтована на знанняву складову професійної діяльності, тоді як розвиток поведінкових, комунікаційних і ціннісних аспектів лідерства значною мірою залежить від практичного досвіду та системи підвищення кваліфікації [51].

Важливим елементом оцінювання лідерських компетентностей є аналіз результатів опитувань посадових осіб, спрямованих на виявлення рівня розвитку ключових складових лідерства. У межах узагальненого аналізу результатів таких опитувань, що використовуються в практиці органів місцевого самоврядування, простежується тенденція до відносно високої самооцінки управлінських і професійних компетентностей при одночасно стриманішій оцінці комунікаційних і мотиваційних аспектів лідерства. Це може свідчити про домінування адміністративно-управлінського підходу до

виконання посадових обов'язків, у межах якого лідерство ототожнюється з формальними повноваженнями та контролем.

Результати опитувань також демонструють, що посадові особи Криворізької міської ради загалом усвідомлюють важливість лідерських компетентностей для ефективного управління, проте не завжди мають чітке уявлення про інструменти їх розвитку. Зокрема, комунікаційні навички, здатність до мотивації персоналу та управління змінами часто сприймаються як «м'які» компетентності, що не мають безпосереднього впливу на результативність діяльності. Така установка може обмежувати використання лідерських інструментів у практиці місцевого самоврядування [52].

Експертні оцінки, отримані шляхом аналізу управлінської практики та результатів діяльності структурних підрозділів Криворізької міської ради, дозволяють сформулювати більш об'єктивне уявлення про рівень лідерських компетентностей посадових осіб. Експерти, до числа яких можуть належати керівники вищого рівня, фахівці з управління персоналом і представники наукового середовища, як правило, відзначають достатній рівень професійної підготовки та нормативної обізнаності посадових осіб. Водночас звертається увага на нерівномірність розвитку лідерських компетентностей у різних структурних підрозділах, що зумовлено як особистісними характеристиками керівників, так і специфікою виконуваних функцій [53].

За результатами експертних оцінок, найбільш сформованими є управлінські та організаційні компоненти лідерства, пов'язані з плануванням, координацією та контролем. Натомість менш розвиненими залишаються мотиваційні, поведінкові та цифрові аспекти лідерського впливу. Це особливо проявляється в питаннях залучення персоналу до прийняття рішень, розвитку командної роботи та використання сучасних цифрових інструментів для комунікації з громадою. Такий дисбаланс може знижувати загальну ефективність лідерського впливу та стримувати інноваційний потенціал органу місцевого самоврядування.

Самооцінювання посадових осіб Криворізької міської ради є важливим елементом комплексного оцінювання лідерських компетентностей, оскільки дозволяє виявити рівень рефлексії та готовність до професійного розвитку. Узагальнені результати самооцінювання свідчать про переважно позитивне сприйняття власної управлінської ролі та здатності впливати на діяльність підрозділу. Водночас у відповідях посадових осіб простежується обережність у визнанні власних обмежень у сфері емоційної компетентності, управління конфліктами та публічної комунікації.

Порівняння результатів самооцінювання з експертними оцінками дозволяє виявити певний розрив між суб'єктивним сприйняттям рівня лідерських компетентностей і зовнішньою оцінкою управлінської ефективності. Такий розрив є типовим для публічного сектору й зумовлений як організаційною культурою, так і недостатнім поширенням практик зворотного зв'язку. У цьому контексті самооцінювання може розглядатися не лише як інструмент діагностики, а й як відправна точка для формування індивідуальних траєкторій розвитку лідерських компетентностей [54] (див. табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради

Група лідерських компетентностей	Факт (поточний стан)	Оцінка рівня сформованості	Основні проблеми та обмеження	Резерви розвитку
1	2	3	4	5
Стратегічне бачення та мислення	Наявність стратегічних документів розвитку міста; участь посадових осіб у плануванні та реалізації програм	Середній – достатній	Домінування короткострокових управлінських рішень; обмежене залучення зацікавлених сторін до формування бачення	Розвиток стратегічного лідерства, навчання стратегічному аналізу, посилення партисипативного планування
Комунікаційні компетентності	Застосування офіційних каналів комунікації; регулярні	Середній	Недостатній рівень двостороннього діалогу; формалізований	Розвиток навичок публічної комунікації, фасилітації,

	інформаційні повідомлення		характер спілкування з громадою	кризових комунікацій
Мотиваційні компетентності	Використання адміністративних методів управління персоналом	Середній	Обмежене застосування нематеріальної мотивації; низький рівень залученості персоналу	Запровадження коучингових підходів, розвиток культури визнання та командної роботи
Ціннісно-етичні компетентності	Дотримання Загальних правил етичної поведінки; нормативна обізнаність	Достатній	Формальний характер етичних норм; недостатня робота з етичними дилемами	Інституціоналізація етичного лідерства, навчання з доброчесності, розвиток етичної рефлексії
Управлінські та організаційні компетентності	Чіткий розподіл функцій і повноважень; регламентовані процеси	Високий	Переважання контролю над делегуванням; низька гнучкість у кризових ситуаціях	Розвиток делегування, управління змінами, адаптивних управлінських практик
Цифрові компетентності	Використання електронних сервісів і цифрових платформ	Середній	Обмежене використання цифрових інструментів для управління та комунікації	Підвищення цифрової грамотності, розвиток цифрового лідерства
Поведінкові та емоційні компетентності	Стабільний стиль управління; дотримання службової дисципліни	Середній	Недостатній рівень емоційної компетентності; складність управління конфліктами	Навчання емоційному інтелекту, розвиток навичок саморефлексії та стресостійкості

Джерело: узагальнено автором на основі результатів аналізу кадрового потенціалу, опитувань, експертних оцінок і самооцінювання посадових осіб

Наведена матриця оцінювання дозволяє комплексно охарактеризувати рівень сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради та виявити ключові дисбаланси між нормативно визначеними управлінськими вимогами і реальною управлінською практикою. Результати свідчать про відносно високий рівень розвитку організаційно-управлінських компетентностей за одночасного недостатнього розвитку комунікаційних, мотиваційних, цифрових і поведінкових складових лідерства.

Виявлені проблеми мають системний характер і зумовлені переважанням адміністративної логіки управління над лідерською, що обмежує використання потенціалу людських ресурсів і знижує адаптивність органу місцевого самоврядування до сучасних викликів. Водночас наявні резерви розвитку свідчать про значний потенціал для вдосконалення лідерських компетентностей за умови впровадження цілеспрямованої кадрової політики, розвитку системи навчання та формування культури публічного лідерства.

Комплексний аналіз кадрового потенціалу, результатів опитувань, експертних оцінок і самооцінювання дозволяє дійти висновку, що рівень сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради є неоднорідним і значною мірою залежить від посади, управлінського досвіду та особистої мотивації до професійного розвитку. В органі місцевого самоврядування наявний значний потенціал для розвитку лідерства, однак його реалізація потребує системного підходу, що поєднує кадрову політику, навчання, оцінювання та інституційну підтримку.

2.3 Проблеми та бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Розвиток інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є складним процесом, що відбувається під впливом сукупності інституційних, організаційних, психологічних, нормативних і ресурсних чинників. Аналіз практик застосування лідерських інструментів у діяльності Криворізька міська рада дозволяє виявити не лише наявний потенціал, а й системні обмеження, які стримують формування стійкого публічного лідерства на місцевому рівні. Виявлення та осмислення цих бар'єрів є необхідною передумовою для розроблення ефективних управлінських рішень у межах наступного розділу дослідження.

Інституційні обмеження розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні насамперед пов'язані з особливостями організації публічної влади в Україні. Система місцевого самоврядування функціонує в умовах багаторівневої взаємодії з органами державної влади, що зумовлює складну конфігурацію відповідальності та повноважень. У такому середовищі лідерський вплив посадових осіб часто обмежується необхідністю узгодження рішень із вищими рівнями управління, дотриманням жорстких процедур і залежністю від міжбюджетних трансфертів. Це звужує простір для ініціативи та стратегічного лідерства, особливо у сферах, що потребують швидкого реагування на локальні виклики [55].

Інституційна фрагментація управлінських повноважень також створює бар'єри для розвитку лідерських інструментів. Наявність численних структурних підрозділів із чітко розмежованими функціями сприяє спеціалізації, проте водночас ускладнює горизонтальну координацію та командну роботу. У таких умовах лідерство часто редукується до формального адміністрування, а можливості для мережевої взаємодії та колективного прийняття рішень залишаються обмеженими. Це особливо помітно в діяльності великих міських рад, де масштаб організації підсилює інерційність управлінських процесів [56].

Організаційні бар'єри розвитку інструментів лідерства тісно пов'язані з домінуванням адміністративно-командних підходів у внутрішній управлінській культурі. Незважаючи на задекларований перехід до сервісної та людиноцентричної моделі публічного управління, на практиці управлінські рішення часто приймаються в умовах вертикальної ієрархії, де ініціатива знизу сприймається обережно. Такий стиль управління знижує мотивацію персоналу до прояву лідерських якостей і обмежує використання інструментів делегування, коучингу та командної роботи [57].

Організаційна культура органів місцевого самоврядування значною мірою формується історично та відтворюється через усталені практики управління персоналом. У цьому контексті розвиток лідерських інструментів

часто стикається з опором змінам, який проявляється у формалізмі, униканні відповідальності та зосередженості на процедурній відповідності замість досягнення результатів. Такі явища обмежують простір для трансформаційного лідерства та знижують здатність організації адаптуватися до нових викликів, зокрема цифровізації та зростання суспільних очікувань [58].

Психологічні бар'єри розвитку лідерства мають не менш важливе значення, оскільки безпосередньо впливають на поведінку та управлінські рішення посадових осіб. У публічному секторі психологічна готовність до лідерства часто обмежується страхом помилки та підвищеною відповідальністю за наслідки управлінських рішень. В умовах жорсткого нормативного контролю та суспільної критики посадові особи схильні обирати консервативні моделі поведінки, що мінімізують ризики, але водночас стримують ініціативність і креативність [59].

Додатковим психологічним чинником є недостатній рівень розвитку емоційної компетентності та навичок саморефлексії. Як показують результати оцінювання лідерських компетентностей, посадові особи часто зосереджуються на раціональних аспектах управління, недооцінюючи роль емоцій у комунікації, мотивації та управлінні конфліктами. Це може призводити до зниження якості взаємодії в колективах і ускладнювати формування довірчих відносин із громадою [60].

Нормативні обмеження розвитку інструментів лідерства проявляються у високому рівні регламентованості діяльності органів місцевого самоврядування. З одного боку, чітке нормативне поле забезпечує правову визначеність і підзвітність, з іншого — обмежує гнучкість управлінських рішень і простір для лідерського маневру. У багатьох випадках посадові особи змушені діяти в межах детально прописаних процедур, що ускладнює використання інноваційних підходів і нестандартних інструментів лідерського впливу [61].

Окремої уваги потребує питання співвідношення нормативних вимог і етичних стандартів. Хоча сучасне законодавство дедалі більше інтегрує етичні принципи в регулювання публічної служби, на практиці етика часто сприймається як формальна вимога, а не як інструмент лідерства. Такий підхід знижує потенціал етичного лідерства й обмежує використання ціннісних інструментів впливу на персонал і громаду [62].

Ресурсні обмеження є одним із найбільш відчутних бар'єрів розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Фінансові обмеження місцевих бюджетів безпосередньо впливають на можливості реалізації програм розвитку персоналу, навчання та впровадження інноваційних управлінських практик. У таких умовах розвиток лідерських компетентностей часто відсувається на другий план порівняно з вирішенням нагальних соціально-економічних проблем [63].

Не менш значущими є часові та кадрові ресурси. Високе навантаження на посадових осіб, поєднання стратегічних і операційних функцій, а також кадровий дефіцит у окремих сферах знижують можливості для системної роботи над розвитком лідерських інструментів. У результаті лідерство формується фрагментарно й залежить переважно від особистої мотивації окремих керівників, а не від інституційно підтримуваних програм розвитку [64].

Сукупний вплив інституційних, організаційних, психологічних, нормативних і ресурсних бар'єрів формує складне середовище, у якому розвиток інструментів лідерства в місцевому самоврядуванні відбувається нерівномірно. Водночас результати аналізу свідчать, що ці бар'єри не є нездоланими. Їх подолання потребує комплексного підходу, спрямованого на трансформацію організаційної культури, удосконалення кадрової політики, розвиток системи навчання та створення умов для прояву ініціативи й відповідального лідерства.

Побудована схема (див. рис. 2.3.1) наочно демонструє, що бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого

самоврядування мають системний та багаторівневий характер. Вони не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, формуючи стійке обмежувальне середовище, у межах якого лідерські інструменти застосовуються фрагментарно або знижують свою ефективність.



Рис. 2.3.1 - Бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Джерело: узагальнено автором на основі [94]

Інституційні бар'єри задають структурні межі лідерського впливу, пов'язані з розподілом повноважень, вертикаллю управління та залежністю від рішень вищих рівнів влади. Вони формують «рамку можливого», у межах якої посадові особи змушені діяти, часто обмежуючи стратегічну ініціативу. Організаційні бар'єри, у свою чергу, відображають внутрішню культуру органів місцевого самоврядування, де домінування ієрархічних і формалізованих практик стримує розвиток командної роботи, делегування та горизонтальної взаємодії — ключових умов сучасного лідерства.

Нормативні бар'єри посилюють ці обмеження через високий рівень регламентованості управлінської діяльності, що, з одного боку, забезпечує правову визначеність, а з іншого — знижує гнучкість і адаптивність лідерських рішень. Психологічні бар'єри доповнюють цю систему на індивідуальному рівні, проявляючись у страху помилок, униканні відповідальності та недостатній готовності до рефлексії й емоційного лідерства. Ресурсні обмеження, зокрема дефіцит фінансів, часу та кадрового потенціалу, підсилюють дію всіх інших бар'єрів, зменшуючи можливості для навчання, розвитку та впровадження інноваційних управлінських практик.

Таким чином, схема підтверджує, що подолання бар'єрів розвитку інструментів лідерства неможливе через точкові або фрагментарні заходи. Воно потребує комплексного управлінського підходу, спрямованого на одночасну трансформацію інституційного середовища, організаційної культури, нормативних практик, психологічної готовності посадових осіб і ресурсного забезпечення. Отримані узагальнення слугують аналітичним підґрунтям для формування в підрозділі 3.2 системи управлінських механізмів і практичних рекомендацій щодо розвитку інструментів лідерства в органах місцевого самоврядування.

Отже, проблеми та бар'єри розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування мають системний характер і зумовлені взаємодією різних рівнів управління. Їх усвідомлення створює методологічне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій і управлінських механізмів, спрямованих на посилення лідерського потенціалу органів місцевого самоврядування, що буде предметом аналізу в наступному розділі магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У Розділі 2 здійснено комплексний аналіз практик застосування інструментів лідерства в діяльності органів місцевого самоврядування на

прикладі діяльності Криворізька міська рада. Проведене дослідження дозволило поєднати організаційно-управлінський аналіз, оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб та виявлення системних проблем і бар'єрів розвитку лідерства, що в сукупності формує цілісне уявлення про реальний стан лідерських практик у сучасному місцевому самоврядуванні.

Аналіз організаційно-управлінських характеристик діяльності Криворізької міської ради засвідчив, що вона функціонує як складна багаторівнева система публічного управління, у якій поєднуються представницькі, виконавчі та адміністративні функції. Така структура об'єктивно створює високі вимоги до управлінської координації, комунікації та здатності посадових осіб діяти в умовах багатовекторних інтересів і підвищеної відповідальності перед територіальною громадою. Водночас багаторівневність і масштаб органу місцевого самоврядування зумовлюють потребу не лише в чіткому дотриманні регламентованих процедур, а й у застосуванні лідерських інструментів, здатних забезпечити узгодженість дій, мотивацію персоналу та стратегічну спрямованість управлінських рішень.

У процесі аналізу було встановлено, що формально-правові та організаційні засади діяльності міської ради створюють необхідні умови для реалізації управлінських повноважень, однак самі по собі не гарантують високої результативності. Ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб, здатності виходити за межі суто адміністративної логіки та використовувати комунікаційні, мотиваційні, ціннісні й поведінкові інструменти лідерського впливу. Це підтверджує тезу про те, що лідерство в місцевому самоврядуванні є не альтернативою управлінню, а його якісним виміром.

Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб Криворізької міської ради засвідчило наявність суттєвих дисбалансів між різними групами компетентностей. Найбільш розвиненими

виявилися управлінські та організаційні компетентності, що зумовлено тривалою орієнтацією системи місцевого самоврядування на регламентованість, контроль і дотримання процедур. Водночас комунікаційні, мотиваційні, цифрові та поведінкові складові лідерства перебувають переважно на середньому рівні розвитку, що обмежує потенціал ефективної взаємодії як усередині органу місцевого самоврядування, так і з територіальною громадою.

Результати матричного оцінювання «факт – оцінка – проблеми – резерви розвитку» продемонстрували, що навіть за наявності стратегічних документів і формалізованих управлінських процесів домінування короткострокових рішень, формалізованих комунікацій і адміністративних методів мотивації знижує здатність органу місцевого самоврядування до адаптації та інновацій. Водночас виявлені резерви розвитку, зокрема в частині стратегічного лідерства, розвитку цифрових компетентностей і емоційної складової управління, свідчать про значний потенціал для цілеспрямованого вдосконалення лідерських практик за умови впровадження системних управлінських механізмів.

Особливу увагу в Розділі 2 приділено аналізу проблем і бар'єрів розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Дослідження показало, що ці бар'єри мають системний і багаторівневий характер та формуються під впливом інституційних, організаційних, психологічних, нормативних і ресурсних чинників. Інституційні обмеження, пов'язані з багаторівневою системою публічної влади та фрагментацією повноважень, звужують простір для стратегічної ініціативи й автономного лідерського впливу. Організаційні бар'єри, зумовлені домінуванням ієрархічної управлінської культури, стримують розвиток командної роботи, делегування та горизонтальної взаємодії.

Психологічні бар'єри проявляються у схильності посадових осіб до уникання ризиків, страху помилок і недостатній готовності до саморефлексії, що обмежує розвиток трансформаційного та емоційного лідерства.

Нормативні обмеження, з одного боку, забезпечують правову визначеність і підзвітність, а з іншого — знижують гнучкість управлінських рішень і можливості використання інноваційних інструментів лідерського впливу. Ресурсні обмеження, зокрема фінансові, часові та кадрові, посилюють дію всіх інших бар'єрів, ускладнюючи реалізацію програм розвитку персоналу та впровадження сучасних управлінських практик.

Побудована схема бар'єрів розвитку інструментів лідерства наочно підтвердила, що зазначені обмеження взаємодіють між собою, формуючи стійке середовище, у якому лідерські інструменти застосовуються фрагментарно та не розкривають свого повного потенціалу. Це дозволяє зробити висновок, що подолання виявлених проблем неможливе шляхом ізолюваних або ситуативних заходів. Необхідним є комплексний підхід, спрямований на одночасну трансформацію інституційних умов, організаційної культури, кадрової політики та управлінських практик.

Отже, результати Розділу 2 підтверджують, що в діяльності Криворізької міської ради наявний значний потенціал для розвитку інструментів лідерства, однак його реалізація стримується системними бар'єрами та дисбалансами у структурі лідерських компетентностей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТІВ ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Концептуальні підходи до вдосконалення лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють інституційну архітектуру влади, управлінські практики та суспільні очікування щодо ролі посадових осіб. У таких умовах проблема вдосконалення лідерського потенціалу виходить за межі суто управлінського інструментарію і набуває концептуального значення. Лідерство дедалі більше розглядається як багатовимірний феномен, що поєднує професійну компетентність, ціннісну орієнтацію, етичну відповідальність і здатність ініціювати та супроводжувати зміни. Саме тому розвиток інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування потребує опори на цілісні концептуальні підходи, здатні забезпечити не лише ефективність управління, а й суспільну довіру та сталий розвиток територіальних громад.

У сучасній науковій думці сформувався спектр концепцій лідерства, які можуть бути адаптовані до потреб місцевого самоврядування. Серед них особливе значення мають ціннісно орієнтоване, трансформаційне, сервісне та етичне лідерство. Кожен із цих підходів репрезентує певну логіку управлінського впливу та відповідає окремим викликам, з якими стикаються органи місцевого самоврядування. Водночас у практичній площині вони не є взаємовиключними, а можуть інтегруватися в єдину модель розвитку лідерського потенціалу.

Ціннісно орієнтоване лідерство ґрунтується на усвідомленні того, що публічне управління за своєю природою є діяльністю, спрямованою на реалізацію суспільно значущих цілей. У межах цього підходу лідерство трактується не як домінування чи контроль, а як здатність формувати та підтримувати систему спільних цінностей, які об'єднують посадових осіб, персонал органів місцевого самоврядування та членів територіальної громади. Цінності виступають своєрідним «моральним компасом» управлінської діяльності, визначаючи межі допустимого та пріоритети прийняття рішень [65].

Для місцевого самоврядування ціннісно орієнтоване лідерство має особливе значення, оскільки саме на локальному рівні публічна влада безпосередньо взаємодіє з людиною. Посадова особа, яка спирається на цінності відкритості, справедливості, інклюзивності та відповідальності, здатна формувати довіру громади та легітимізувати управлінські рішення навіть у складних соціально-економічних умовах. У цьому контексті розвиток лідерського потенціалу означає не лише опанування управлінських навичок, а й внутрішнє прийняття публічних цінностей як основи професійної ідентичності [66].

Трансформаційне лідерство як концептуальний підхід орієнтоване на здатність лідера ініціювати, підтримувати та спрямовувати зміни. У публічному управлінні трансформаційне лідерство набуває особливої актуальності в умовах реформ, децентралізації, цифровізації та післявоєнного відновлення. Посадові особи місцевого самоврядування опиняються в ситуації, коли традиційні управлінські моделі втрачають ефективність, а нові ще не набули стабільних форм. У такому середовищі лідерський потенціал проявляється через здатність формувати бачення майбутнього, надихати персонал і громаду та забезпечувати узгодженість дій різних суб'єктів [67].

Важливою рисою трансформаційного лідерства є орієнтація на розвиток людського потенціалу. Лідер у цьому підході виступає не лише керівником, а й агентом змін, який створює умови для професійного та особистісного

зростання інших. Для органів місцевого самоврядування це означає перехід від контролюючої моделі управління до моделі, що стимулює ініціативність, навчання та відповідальність. Такий підхід дозволяє поступово долати організаційні та психологічні бар'єри, виявлені в попередньому розділі дослідження [68].

Сервісне лідерство ґрунтується на ідеї служіння як ключової місії публічної влади. У межах цього підходу лідерство розглядається як здатність ставити потреби громади та громадян вище за власні інтереси або формальні показники ефективності. Сервісне лідерство тісно пов'язане з концепцією людиноцентричного управління, у межах якої якість публічних послуг, доступність і зручність взаємодії з владою стають головними критеріями результативності [69].

Для посадових осіб місцевого самоврядування сервісне лідерство означає зміну управлінської логіки: від «управління для громади» до «управління разом із громадою». Лідер у цій моделі виступає фасилітатором процесів участі, партнерства та співтворення публічних рішень. Розвиток лідерського потенціалу в межах сервісного підходу передбачає посилення комунікаційних і мотиваційних інструментів, здатність працювати з очікуваннями громадян і реагувати на зворотний зв'язок [70].

Етичне лідерство є концептуальним підходом, що поєднує управлінську ефективність із моральною відповідальністю. В умовах публічного управління етика перестає бути приватною справою керівника і набуває інституційного значення. Посадові особи місцевого самоврядування діють у середовищі підвищеної публічної уваги, де кожне управлінське рішення оцінюється з позицій законності, справедливості та доброчесності. У цьому контексті етичне лідерство виступає основою довіри до місцевої влади та стабільності управлінських процесів [71].

Сучасні підходи до етичного лідерства підкреслюють важливість не лише особистої доброчесності лідера, а й створення етичного середовища в організації. Для органів місцевого самоврядування це означає формування

культури, у якій етичні норми інтегровані в управлінські процеси, кадрову політику та систему оцінювання діяльності. Впровадження етичних стандартів і навчання з питань доброчесності стають важливими механізмами розвитку лідерського потенціалу [72].

Взаємодія ціннісно орієнтованого, трансформаційного, сервісного та етичного лідерства створює підґрунтя для формування інтегрованої моделі розвитку лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Така модель дозволяє поєднати стратегічне бачення зі служінням громаді, управлінську ефективність — із моральною відповідальністю, а ініціювання змін — із повагою до цінностей і прав людини. У практичному вимірі це означає, що розвиток лідерства має відбуватися не фрагментарно, а як системний процес, що охоплює всі рівні управління (див. рис. 3.1.1).



Рис. 3.3.1 - Модель інтегрованого лідерства для органів місцевого самоврядування

Джерело: узагальнено автором на основі [65-72]

Отже, концептуальні підходи до вдосконалення лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування формують методологічну основу для розроблення практичних механізмів і управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування. Їх застосування дозволяє подолати виявлені бар'єри розвитку лідерства та забезпечити сталість управлінських трансформацій.

Розроблена модель інтегрованого лідерства для місцевого самоврядування відображає сучасне наукове розуміння лідерства як цілісного, багатовимірного та динамічного управлінського феномену, що формується на перетині ціннісних, трансформаційних, сервісних та етичних підходів. Вона демонструє, що ефективне лідерство посадових осіб місцевого самоврядування не може ґрунтуватися на ізольованому використанні окремих інструментів або стилів управління, а потребує їх узгодженої та взаємодоповнювальної інтеграції.

Центральним елементом моделі є інтегроване лідерство як результат синергії різних концептуальних підходів. Ціннісно орієнтоване лідерство забезпечує нормативно-моральну основу управлінської діяльності, формуючи довіру територіальної громади та внутрішню єдність органів місцевого самоврядування. Саме спільні цінності виступають стабілізуючим чинником у періоди криз і трансформацій, дозволяючи зберігати легітимність влади навіть за умов обмежених ресурсів і підвищеної соціальної напруги.

Трансформаційний компонент моделі підкреслює здатність посадових осіб місцевого самоврядування ініціювати та супроводжувати зміни, необхідні для адаптації громад до сучасних викликів. У межах інтегрованої моделі трансформаційне лідерство не зводиться до управління реформами як технічного процесу, а розглядається як діяльність, спрямована на розвиток людського потенціалу, формування спільного бачення майбутнього та подолання інституційної інерції. Це дозволяє перейти від реактивного управління до проактивного розвитку територій.

Сервісне лідерство в запропонованій моделі відображає людиноцентричну природу місцевого самоврядування, у межах якої задоволення потреб громади та якість публічних послуг виступають ключовими критеріями ефективності управлінських рішень. Інтеграція сервісного підходу з іншими компонентами лідерства забезпечує зміщення управлінського акценту з формального виконання повноважень на співпрацю з громадянами, залучення їх до процесів прийняття рішень і спільну відповідальність за результати місцевого розвитку.

Етичне лідерство, представлене в моделі, формує фундамент управлінської відповідальності та доброчесності. Воно забезпечує узгодженість між владними повноваженнями та моральними зобов'язаннями посадових осіб, сприяє зниженню корупційних ризиків і підвищенню прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. У поєднанні з ціннісним і сервісним підходами етичне лідерство сприяє формуванню стійкої організаційної культури, у якій лідерський вплив реалізується через особистий приклад і відповідальну поведінку.

Важливим аналітичним результатом моделі є усвідомлення того, що саме взаємодія її компонентів створює передумови для досягнення стратегічних результатів місцевого самоврядування, зокрема сталого розвитку територіальних громад, підвищення управлінської спроможності та зміцнення довіри між владою і громадянами. Відсутність або слабкий розвиток хоча б одного з елементів моделі знижує загальну ефективність лідерського впливу та посилює виявлені раніше інституційні, організаційні й психологічні бар'єри.

Таким чином, модель інтегрованого лідерства має не лише теоретичне, а й прикладне значення. Вона може використовуватися як методологічна основа для формування програм розвитку лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, удосконалення кадрової політики, побудови системи навчання та підвищення кваліфікації, а також для оцінювання рівня управлінської зрілості органів місцевого самоврядування.

Запропонована модель створює концептуальне підґрунтя для переходу від фрагментарного застосування інструментів лідерства до системного, ціннісно орієнтованого управління розвитком територіальних громад, що відповідає сучасним вимогам публічного управління та суспільним очікуванням.

3.2 Інституційні та організаційні механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Розвиток інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування потребує не лише концептуального осмислення, а й формування дієвих інституційних та організаційних механізмів, здатних забезпечити сталість і відтворюваність лідерських практик. Якщо концептуальні підходи визначають ідейно-ціннісні орієнтири лідерства, то інституційні й організаційні механізми виступають практичними інструментами їх реалізації в управлінській діяльності. Саме через кадрові стратегії, систему навчання, наставництво, коучинг та оцінювання результативності формується реальний лідерський потенціал органів місцевого самоврядування.

Інституційний вимір розвитку лідерства пов'язаний із закріпленням відповідних підходів у кадровій політиці та управлінських процедурах органів місцевого самоврядування. Лідерські компетентності мають розглядатися не як додатковий або факультативний елемент професійної підготовки, а як стратегічний ресурс розвитку територіальних громад. У цьому контексті ключового значення набуває формування кадрових стратегій, зорієнтованих на розвиток управлінської спроможності та людського потенціалу.

Кадрові стратегії в органах місцевого самоврядування традиційно були спрямовані на забезпечення правової відповідності, стабільності апарату та дотримання процедурних вимог. Однак сучасні виклики, зокрема децентралізація, цифровізація та зростання ролі громадської участі, потребують переорієнтації кадрової політики з адміністративного

забезпечення на стратегічний розвиток персоналу. У такій моделі кадрова стратегія має інтегрувати розвиток лідерських компетентностей у всі етапи управління людськими ресурсами — від добору та адаптації до оцінювання й просування посадових осіб [73].

Формування кадрових стратегій, орієнтованих на лідерство, передбачає перехід до компетентнісного підходу, у межах якого оцінюється не лише відповідність кандидата формальним вимогам, а й його здатність до стратегічного мислення, комунікації, мотивації та етичної поведінки. Такий підхід дозволяє поступово формувати кадровий резерв із осіб, спроможних виконувати роль лідерів змін у системі місцевого самоврядування. Водночас реалізація компетентнісних кадрових стратегій потребує інституційної підтримки, чітких критеріїв оцінювання та прозорих процедур [74].

Важливим організаційним механізмом розвитку інструментів лідерства є система навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. У сучасних умовах навчання дедалі більше розглядається як безперервний процес професійного розвитку, спрямований не лише на оновлення знань, а й на трансформацію управлінського мислення. Саме через навчальні програми формується здатність посадових осіб усвідомлювати власну лідерську роль, розвивати комунікаційні та мотиваційні інструменти, а також адаптуватися до змінного середовища [75].

Система навчання, орієнтована на розвиток лідерства, має враховувати специфіку публічного управління та місцевого самоврядування. На відміну від корпоративного сектору, де навчання часто спрямоване на підвищення продуктивності, у публічній сфері воно має забезпечувати баланс між ефективністю та суспільною відповідальністю. Тому навчальні програми з розвитку лідерства повинні інтегрувати управлінські, етичні та ціннісні компоненти, формуючи цілісне уявлення про лідерство як публічну місію [76].

Особливе значення у системі навчання набувають практикоорієнтовані формати, які дозволяють поєднувати теоретичні знання з аналізом реальних управлінських ситуацій. Робота з кейсами, моделювання управлінських

рішень, групові обговорення та рефлексивні практики сприяють розвитку поведінкових і комунікаційних інструментів лідерства. Такий підхід дозволяє посадовим особам не лише засвоювати нові знання, а й осмислювати власний управлінський досвід у контексті лідерських моделей [77].

Наставництво є ще одним важливим організаційним механізмом розвитку лідерських інструментів у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Воно ґрунтується на передачі управлінського досвіду, професійних цінностей і неформальних знань від більш досвідчених керівників до молодших або новопризначених посадових осіб. У системі місцевого самоврядування наставництво відіграє особливу роль, оскільки сприяє збереженню інституційної пам'яті та формуванню спадковості управлінських практик [78].

Наставництво як механізм розвитку лідерства дозволяє поєднувати формалізовані управлінські процедури з неформальним навчанням, що відбувається через спільну діяльність і рефлексію. У процесі наставництва молоді посадові особи мають можливість спостерігати за лідерськими моделями поведінки, переймати інструменти комунікації та прийняття рішень, а також отримувати зворотний зв'язок щодо власної управлінської діяльності. Це створює сприятливі умови для розвитку лідерських компетентностей у практичному вимірі [79].

Коучинг як сучасний організаційний механізм розвитку лідерства набуває дедалі більшого поширення в публічному управлінні. На відміну від наставництва, коучинг зосереджується не стільки на передачі досвіду, скільки на розкритті внутрішнього потенціалу посадової особи. Коучинговий підхід передбачає роботу з цілями, мотивацією, самоусвідомленням і відповідальністю, що є ключовими елементами лідерського розвитку [80].

У діяльності органів місцевого самоврядування коучинг може виступати ефективним інструментом підтримки керівників у періоди змін і підвищеного навантаження. Він сприяє розвитку емоційної компетентності, здатності управляти стресом і приймати зважені рішення в умовах невизначеності.

Інституціоналізація коучингу як елементу кадрової політики дозволяє перевести розвиток лідерства з індивідуальної ініціативи в системний процес, підтримуваний організацією [81].

Оцінювання результативності діяльності посадових осіб є завершальним, але водночас ключовим механізмом розвитку інструментів лідерства. Саме через систему оцінювання стає можливим зворотний зв'язок щодо ефективності застосування лідерських інструментів, а також визначення напрямів подальшого професійного розвитку. У традиційній практиці місцевого самоврядування оцінювання часто зосереджувалося на формальних показниках виконання завдань, залишаючи поза увагою якісні аспекти лідерської діяльності [82].

Сучасні підходи до оцінювання результативності дедалі більше орієнтуються на комплексну оцінку, що включає управлінські, поведінкові та ціннісні критерії. У цьому контексті оцінювання лідерських компетентностей дозволяє пов'язати індивідуальну ефективність посадової особи з досягненням стратегічних цілей органу місцевого самоврядування та рівнем довіри громади. Важливо, щоб результати оцінювання використовувалися не як інструмент санкцій, а як основа для планування навчання, наставництва та коучингу [83].

У Додатку А подано структуровану анкету для оцінювання результативності впровадження інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Анкета є універсальною: її можна використовувати як для керівників, так і для посадових осіб середньої управлінської ланки.

Подана таблиця 3.2.1 наочно відображає логіку поетапного впровадження механізмів лідерства в діяльності посадових осіб Криворізької міської ради та демонструє взаємозв'язок між діагностикою, кадровою політикою, навчанням, наставництвом і оцінюванням результативності. Запропонована модель дозволяє перейти від ситуативного використання

окремих лідерських інструментів до системного управління лідерським потенціалом органу місцевого самоврядування.

Таблиця 3.2.1

Практична модель впровадження механізмів лідерства в діяльності посадових осіб Криворізької міської ради

Етап впровадження	Механізм	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Діагностика лідерського потенціалу	Аналітико-оцінювальний механізм	Анкетування персоналу та самооцінювання; експертні оцінки керівників; аналіз кадрового потенціалу	Визначення рівня сформованості лідерських компетентностей; виявлення зон розвитку
Формування кадрової основи лідерства	Кадрово-інституційний механізм	Компетентнісні профілі посад; формування кадрового резерву; інтеграція лідерських критеріїв у кадрові рішення	Інституціоналізація лідерства як професійної вимоги; підвищення прозорості кадрової політики
Розвиток лідерських компетентностей	Освітньо-розвивальний механізм	Програми підвищення кваліфікації; тематичні тренінги з публічного лідерства; аналіз управлінських кейсів	Підвищення рівня управлінських, комунікаційних та етичних компетентностей
Підтримка лідерського розвитку	Менторсько-коучинговий механізм	Наставництво для новопризначених посадових осіб; індивідуальний і командний коучинг	Закріплення лідерських навичок у практиці; розвиток емоційної та поведінкової компетентності
Оцінювання та зворотний зв'язок	Контрольно-аналітичний механізм	Повторне анкетування; оцінювання результативності діяльності; аналіз управлінських результатів	Коригування кадрових і навчальних заходів; забезпечення сталості розвитку лідерства

Джерело: розроблено автором

Особливістю моделі є її орієнтація на практичні результати, зокрема підвищення управлінської спроможності, формування культури відповідального лідерства та покращення якості управлінських рішень. Таблична форма подання забезпечує зручність адаптації моделі до конкретних умов діяльності органу місцевого самоврядування та може використовуватися

як управлінський інструмент планування і контролю процесу розвитку лідерства.

Отже, інституційні та організаційні механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування утворюють взаємопов'язану систему, у межах якої кадрові стратегії, навчання, наставництво, коучинг і оцінювання результативності доповнюють одне одного. Їх узгоджене впровадження створює умови для переходу від фрагментарного розвитку лідерства до системного управління лідерським потенціалом, що є необхідною передумовою підвищення ефективності місцевого самоврядування та сталого розвитку територіальних громад.

3.3 Використання цифрових та комунікаційних інструментів як чинник посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується докорінною трансформацією способів взаємодії влади, суспільства та громадян, що зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій і зміною комунікаційних практик. Для органів місцевого самоврядування ці процеси мають особливе значення, оскільки саме на локальному рівні відбувається найбільш інтенсивна взаємодія з громадою та формуються первинні уявлення про якість публічної влади. У цьому контексті цифрові та комунікаційні інструменти постають не лише як технічні засоби оптимізації управлінських процесів, а як стратегічний чинник посилення лідерської спроможності посадових осіб і органів місцевого самоврядування загалом.

Лідерська спроможність у публічному управлінні дедалі більше визначається здатністю органів влади бути відкритими, доступними та зрозумілими для громадян, швидко реагувати на запити суспільства та залучати громаду до процесів прийняття рішень. Саме цифрові та комунікаційні інструменти створюють інституційні умови для такого

лідерства, трансформуючи традиційні вертикальні моделі управління в більш горизонтальні, мережеві та партисипативні. У цьому сенсі використання електронного урядування, відкритих комунікацій і механізмів участі громади є ключовим чинником формування публічної довіри та легітимності управлінських рішень.

Електронне урядування виступає фундаментальною основою цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Його впровадження спрямоване не лише на автоматизацію адміністративних процедур, а й на зміну управлінської філософії, у межах якої громадянин розглядається як активний учасник управлінського процесу. Для лідерської спроможності це означає перехід від управління, заснованого на контролі, до управління, орієнтованого на сервіс, партнерство та спільну відповідальність [84].

У практиці місцевого самоврядування електронне урядування сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень і доступності публічних послуг. Запровадження електронних сервісів, цифрових реєстрів і онлайн-платформ дозволяє мінімізувати суб'єктивний вплив посадових осіб на процеси прийняття рішень, знижує корупційні ризики та підвищує рівень довіри громадян. Для лідера в публічному управлінні це створює нові можливості впливу, засновані не на особистому авторитеті чи формальних повноваженнях, а на спроможності забезпечити ефективне функціонування цифрової інфраструктури [85].

Разом із тим електронне урядування висуває нові вимоги до лідерських компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Лідер у цифровому середовищі має не лише володіти базовими цифровими навичками, а й розуміти логіку цифрових процесів, бути готовим до інновацій і відповідально використовувати нові технології. У цьому контексті цифрове лідерство поєднує управлінську компетентність із етичними та ціннісними орієнтирами, що набуває особливої актуальності в умовах використання великих масивів даних і систем штучного інтелекту [86].

Не менш важливим чинником посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування є розвиток відкритих комунікацій. Відкритість у комунікації означає не лише інформування громадян про діяльність органів влади, а й створення каналів для діалогу, обговорення та зворотного зв'язку. У цьому сенсі комунікаційні інструменти стають ключовим ресурсом лідерського впливу, оскільки саме через комунікацію формується довіра, підтримка управлінських рішень і готовність громадян до співпраці [87].

Сучасні цифрові платформи значно розширюють можливості комунікації між органами місцевого самоврядування та громадою. Офіційні вебсайти, сторінки в соціальних мережах, онлайн-консультації та інтерактивні сервіси дозволяють оперативно реагувати на запити громадян і забезпечувати прозорість управлінських процесів. Для лідера це означає необхідність переходу до нових стилів комунікації, що ґрунтуються на відкритості, доступності та здатності вести діалог у режимі реального часу [88].

Водночас відкриті комунікації створюють і додаткові виклики для лідерської діяльності. Публічність управлінських рішень, швидкість поширення інформації та зростання ролі соціальних мереж підвищують рівень відповідальності посадових осіб і вимагають високого рівня комунікаційної культури. У таких умовах лідерська спроможність визначається не лише здатністю до переконання, а й умінням працювати з критикою, конфліктами та різними точками зору, що потребує розвитку емоційної компетентності та стратегічного мислення [89].

Участь громади в процесах місцевого самоврядування є ще одним важливим аспектом використання цифрових і комунікаційних інструментів для посилення лідерської спроможності. Партисипативні механізми, зокрема громадські слухання, електронні петиції, бюджети участі та онлайн-опитування, створюють умови для залучення громадян до формування та реалізації публічної політики. Для лідерства це означає перехід від моделі «управління для громади» до моделі «управління разом із громадою» [90].

Залучення громадян до управлінських процесів підсилює легітимність рішень і сприяє формуванню почуття спільної відповідальності за розвиток територіальної громади. Водночас ефективність партисипативних механізмів значною мірою залежить від лідерських якостей посадових осіб, їх готовності до відкритості та здатності інтегрувати різні інтереси в єдину управлінську логіку. У цьому контексті цифрові інструменти виступають каталізатором лідерства, але не можуть замінити людський фактор і ціннісні орієнтири [91].

Формування публічної довіри є підсумковим і водночас ключовим результатом використання цифрових та комунікаційних інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування. Довіра виступає соціальним капіталом, без якого неможливе ефективне публічне управління та сталий розвиток громад. Лідерська спроможність органів місцевого самоврядування значною мірою визначається їх здатністю підтримувати та зміцнювати довіру через прозорість, підзвітність і послідовність управлінських дій [92].

Цифрові інструменти сприяють підвищенню довіри за умови, що вони використовуються не формально, а як елемент цілісної комунікаційної стратегії. Наявність відкритих даних, зрозумілих електронних сервісів і регулярного зворотного зв'язку створює відчуття доступності влади та підвищує готовність громадян до співпраці. Водночас надмірна формалізація цифрових рішень або їх використання без урахування потреб різних соціальних груп може, навпаки, знижувати рівень довіри [93] (див. табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Рекомендації для впровадження цифрового лідерства в Криворізькій міській раді

Напрямок впровадження	Зміст рекомендацій	Інструменти реалізації	Очікуваний управлінський ефект
Стратегічне цифрове лідерство	Інтеграція цифрового розвитку до стратегічних документів міської ради; визначення цифрового лідерства як управлінського пріоритету	Цифрова стратегія громади; дорожні карти цифрової трансформації	Узгодженість цифрових ініціатив із цілями розвитку громади; посилення стратегічного бачення

Цифрові компетентності посадових осіб	Системний розвиток цифрових і комунікаційних навичок керівників та посадових осіб	Навчальні програми з цифрового лідерства; тренінги з е-урядування та роботи з даними	Підвищення управлінської спроможності; готовність до впровадження інновацій
Відкриті цифрові комунікації	Розширення каналів цифрової взаємодії з громадянами та забезпечення регулярного зворотного зв'язку	Офіційні вебресурси; соціальні мережі; онлайн-консультації	Зростання прозорості діяльності; підвищення рівня публічної довіри
Електронна участь громади	Активне залучення громадян до прийняття управлінських рішень через цифрові інструменти	Електронні петиції; бюджети участі; онлайн-опитування	Підвищення легітимності управлінських рішень; розвиток партнерства з громадою
Управління даними та аналітика	Використання даних для прийняття управлінських рішень і моніторингу політик	Відкриті дані; аналітичні панелі; системи моніторингу	Підвищення обґрунтованості рішень; ефективніше управління ресурсами
Етичне та відповідальне цифрове лідерство	Забезпечення дотримання етичних стандартів і захисту прав громадян у цифровому середовищі	Політики цифрової етики; регламенти використання даних і ШІ	Зниження ризиків зловживань; зміцнення довіри до цифрових рішень
Інституційна підтримка цифрових змін	Формування організаційних умов для сталого цифрового розвитку	Визначення відповідальних підрозділів; міжвідомча координація	Стійкість цифрових трансформацій; уникнення фрагментарності

Джерело: розроблено автором

Подана таблиця 3.3.1 узагальнює ключові напрями та практичні рекомендації щодо впровадження цифрового лідерства в діяльності Криворізької міської ради й демонструє, що цифрова трансформація органу місцевого самоврядування має розглядатися не як сукупність окремих технічних проєктів, а як цілісний управлінський процес, безпосередньо пов'язаний із розвитком лідерських компетентностей посадових осіб.

Аналіз рекомендацій свідчить, що найбільший ефект цифрове лідерство забезпечує за умови його інтеграції в стратегічне управління та кадрову політику. Розвиток цифрових компетентностей, відкритих комунікацій і

механізмів електронної участі громади сприяє підвищенню прозорості, підзвітності та легітимності управлінських рішень. Водночас особливого значення набуває етичний вимір цифрового лідерства, який забезпечує відповідальне використання технологій і захист прав громадян у цифровому середовищі.

Таким чином, рекомендації, систематизовані в таблиці, підтверджують, що цифрове лідерство є важливим чинником посилення управлінської спроможності Криворізької міської ради та формування публічної довіри. Їх практична реалізація створює передумови для сталого розвитку територіальної громади, переходу до людиноцентричної моделі управління та закріплення сучасної культури публічного лідерства на місцевому рівні.

Проект рекомендацій для органів місцевого самоврядування представлено у Додатку Б.

Отже, використання цифрових та комунікаційних інструментів є потужним чинником посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування, але лише за умови їх інтеграції в ціннісно орієнтовану та етичну модель управління. Цифрові технології розширюють можливості лідерського впливу, підвищують прозорість і залученість громади, проте ефективність їх застосування залежить від готовності посадових осіб до відкритості, відповідальності та постійного професійного розвитку. У поєднанні з концептуальними та інституційними механізмами, розглянутими в попередніх підрозділах, цифрові та комунікаційні інструменти формують основу сучасного публічного лідерства на місцевому рівні.

Висновки до розділу 3

У Розділі 3 магістерської роботи було обґрунтовано напрями та механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням сучасних викликів публічного управління та результатів емпіричного аналізу, здійсненого в попередньому

розділі. Логіка побудови розділу ґрунтувалася на переході від концептуального осмислення лідерства до формування прикладних управлінських механізмів, здатних забезпечити сталість і відтворюваність лідерських практик у діяльності органів місцевого самоврядування.

У підрозділі 3.1 було доведено, що ефективний розвиток лідерського потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування можливий лише за умови інтеграції різних концептуальних підходів до лідерства. Ціннісно орієнтоване, трансформаційне, сервісне та етичне лідерство не функціонують ізольовано, а формують єдину методологічну основу публічного лідерства. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне бачення розвитку територіальних громад із людиноцентричною логікою управління, управлінську ефективність — із моральною відповідальністю, а ініціювання змін — із забезпеченням суспільної довіри.

Розроблена модель інтегрованого лідерства для органів місцевого самоврядування підтвердила, що лідерство в публічній сфері є багатовимірним феноменом, який охоплює не лише індивідуальні якості посадових осіб, а й організаційну культуру, інституційне середовище та характер взаємодії з громадою. Важливим результатом є усвідомлення того, що саме взаємодія складових моделі створює передумови для досягнення стратегічних результатів місцевого розвитку, тоді як слабкість або відсутність окремих елементів знижує загальну ефективність лідерського впливу та посилює виявлені раніше бар'єри.

У підрозділі 3.2 було зосереджено увагу на інституційних та організаційних механізмах розвитку інструментів лідерства. Обґрунтовано, що ключову роль у цьому процесі відіграють кадрові стратегії, система навчання та підвищення кваліфікації, наставництво, коучинг і сучасні підходи до оцінювання результативності діяльності посадових осіб. Доведено, що розвиток лідерства не може розглядатися як разовий освітній захід або індивідуальна ініціатива окремих керівників, а має бути

інституціоналізований у межах кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Запропонована практична модель упровадження механізмів лідерства, оформлена у вигляді поетапної системи «діагностика – розвиток – підтримка – оцінювання», дозволяє забезпечити системний характер лідерського розвитку. Її перевагою є орієнтація на практичні управлінські результати, зокрема підвищення управлінської спроможності, формування культури відповідального лідерства та покращення якості прийняття рішень. Така модель створює умови для переходу від фрагментарного застосування окремих лідерських інструментів до цілісного управління лідерським потенціалом органу місцевого самоврядування.

Особливу увагу в Розділі 3 приділено ролі цифрових і комунікаційних інструментів як чинника посилення лідерської спроможності органів місцевого самоврядування, що було розкрито в підрозділі 3.3. Доведено, що цифровізація та розвиток відкритих комунікацій змінюють не лише технічні аспекти управління, а й саму природу лідерського впливу. Електронне урядування, механізми електронної участі громади, відкриті дані та сучасні комунікаційні платформи створюють умови для підвищення прозорості, підзвітності та залученості громадян до управлінських процесів.

Разом із тим у роботі обґрунтовано, що цифрові інструменти самі по собі не гарантують посилення лідерської спроможності. Їх ефективність безпосередньо залежить від рівня цифрових, комунікаційних і етичних компетентностей посадових осіб, а також від готовності органів місцевого самоврядування до відкритості та діалогу з громадою. Саме тому цифрове лідерство розглянуто як складову інтегрованої моделі публічного лідерства, а не як окремий технократичний напрям розвитку.

Розроблені рекомендації щодо впровадження цифрового лідерства на прикладі Криворізької міської ради підтвердили прикладний характер дослідження та його практичну значущість. Вони демонструють, що цифрова трансформація має бути тісно пов'язана зі стратегічним управлінням,

кадровою політикою та розвитком організаційної культури. Особливий акцент зроблено на етичному вимірі цифрового лідерства, який забезпечує відповідальне використання технологій і сприяє формуванню публічної довіри як ключового ресурсу місцевого самоврядування.

Отже, результати Розділу 3 дозволяють зробити узагальнюючий висновок, що розвиток інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування є складним, багаторівневим і системним процесом, який потребує поєднання концептуальних підходів, інституційних рішень і сучасних цифрово-комунікаційних практик. Запропоновані в роботі напрями та механізми створюють науково обґрунтовану основу для практичного вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування та можуть бути використані як у управлінській практиці, так і в подальших наукових дослідженнях проблем публічного лідерства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження було спрямоване на комплексне осмислення проблеми розвитку інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування в умовах сучасних трансформацій публічного управління. Актуальність обраної теми зумовлена посиленням ролі місцевого самоврядування в системі публічної влади, зростанням очікувань територіальних громад щодо якості управлінських рішень, а також необхідністю підвищення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, цифровізації, воєнних викликів і післявоєнної відбудови.

У Розділі 1 було сформовано теоретико-методологічне підґрунтя дослідження, що дозволило систематизувати наукові підходи до розуміння лідерства в публічному управлінні та обґрунтувати його специфіку в діяльності органів місцевого самоврядування. У ході аналізу встановлено, що еволюція концепції лідерства відбувалася від індивідуалістичних і рисових підходів до сучасних процесуальних, ціннісно орієнтованих і мережевих моделей. Сучасне публічне лідерство дедалі більше розглядається не як функція формальної посади, а як здатність до суспільно значущого впливу, побудованого на довірі, відповідальності та взаємодії з громадою.

Доведено, що для органів місцевого самоврядування характерним є поєднання управлінського та публічного лідерства, де посадова особа одночасно виконує роль адміністратора, стратега й публічного представника громади. Лідерство в цій сфері має чітко виражену ціннісну природу, оскільки кожне управлінське рішення оцінюється з позицій суспільної користі, справедливості та легітимності. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити лідерство в публічному управлінні як системний управлінський ресурс, що формується у взаємодії особистісних компетентностей, інституційного середовища та суспільних цінностей.

У межах першого розділу також було обґрунтовано інструментальний вимір лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Дослідження показало, що лідерський вплив реалізується через сукупність взаємопов'язаних комунікаційних, мотиваційних, ціннісних, управлінських, цифрових і поведінкових інструментів. Їх системне поєднання дозволяє забезпечити не лише організаційну ефективність, а й формування довіри громади та сталий розвиток територій. Нормативно-правові й інституційні засади формування лідерських компетентностей, зокрема законодавство про місцеве самоврядування, стандарти професійної діяльності, кадрову політику та систему навчання, були визначені як необхідна, але недостатня умова розвитку лідерства, що потребує наповнення реальним управлінським змістом.

Розділ 2 був присвячений аналізу практик застосування інструментів лідерства на прикладі діяльності Криворізької міської ради. Організаційно-управлінська характеристика засвідчила, що діяльність цього органу місцевого самоврядування здійснюється в умовах складної багаторівневої структури, значного обсягу повноважень і підвищеної відповідальності перед територіальною громадою. Такі умови об'єктивно підвищують роль лідерських інструментів як чинника координації, мотивації та стратегічного спрямування управлінських процесів.

Оцінювання рівня сформованості лідерських компетентностей посадових осіб показало наявність певного дисбалансу між різними їх складовими. Найбільш розвиненими виявилися управлінські та організаційні компетентності, що є наслідком тривалої орієнтації системи місцевого самоврядування на регламентованість і процедурність. Водночас комунікаційні, мотиваційні, цифрові та поведінкові інструменти лідерства перебувають переважно на середньому рівні розвитку, що обмежує потенціал ефективної взаємодії з громадою та внутрішньої управлінської гнучкості.

Аналіз проблем і бар'єрів розвитку інструментів лідерства дозволив встановити їх системний характер. Інституційні, організаційні, психологічні,

нормативні та ресурсні обмеження взаємодіють між собою, формуючи середовище, у якому лідерські практики застосовуються фрагментарно. Це підтверджує, що розвиток лідерства не може здійснюватися шляхом поодиноких навчальних заходів або індивідуальних ініціатив, а потребує комплексних управлінських рішень, спрямованих на трансформацію організаційної культури та кадрової політики.

У Розділі 3 було обґрунтовано напрями та механізми розвитку інструментів лідерства в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Дослідження показало, що ефективне лідерство має спиратися на інтеграцію ціннісно орієнтованого, трансформаційного, сервісного та етичного підходів. Запропонована модель інтегрованого лідерства відображає сучасне розуміння лідерства як багатовимірного феномену, у якому стратегічне бачення поєднується зі служінням громаді, управлінська ефективність — з моральною відповідальністю, а ініціювання змін — з повагою до суспільних цінностей.

Обґрунтовані інституційні та організаційні механізми розвитку лідерства, зокрема кадрові стратегії, система навчання, наставництво, коучинг і оцінювання результативності, дозволяють перевести розвиток лідерських компетентностей у площину системної управлінської діяльності. Особливу роль у посиленні лідерської спроможності органів місцевого самоврядування відіграють цифрові та комунікаційні інструменти, які забезпечують відкритість, участь громади та формування публічної довіри.

Таким чином, у результаті дослідження доведено, що розвиток інструментів лідерства є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та їх здатності відповідати на сучасні суспільні виклики. Теоретичні узагальнення, аналітичні результати та запропоновані практичні механізми створюють цілісну науково-практичну основу для формування системи публічного лідерства, орієнтованої на людину, громаду та сталий розвиток територій. Отримані результати мають не лише теоретичне, а й практичне значення та можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування, у процесі підготовки й

підвищення кваліфікації посадових осіб, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем публічного управління та адміністрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
2. Lewin K., Lippitt R., White R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology. 1939. № 10.
3. Osborne S. P. The New Public Governance? London : Routledge, 2010.
4. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978.
5. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
6. Куйбіда В. С. Публічне управління та адміністрування: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020.
7. Бородін Є. І. Лідерство в системі місцевого самоврядування. Дніпро : Грані, 2019.
8. OECD. Public Leadership for the 21st Century. Paris : OECD Publishing, 2021.
9. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978.
10. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
11. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
12. Osborne S. P. The New Public Governance? London : Routledge, 2010.
13. OECD. Public Leadership for the 21st Century. Paris : OECD Publishing, 2021.
14. Куйбіда В. С. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020.
15. Бородін Є. І. Лідерство в системі місцевого самоврядування : монографія. Дніпро : Грані, 2019.

16. Оболенський О. Ю. Публічне управління та публічне лідерство в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2018.
17. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
18. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users. London : Routledge, 2018.
19. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management. Oxford : Oxford University Press, 2008.
20. OECD. Motivating Public Sector Employees. Paris : OECD Publishing, 2019.
21. Frederickson H. G. The Ethics of Public Administration. New York : Routledge, 2010.
22. Бородін Є. І. Лідерство та цінності в публічному управлінні. Дніпро : Грані, 2020.
23. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler, 2009.
24. Куйбіда В. С., Трощинський В. П. Управління змінами в органах місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.
25. OECD. Digital Government Review. Paris : OECD Publishing, 2020.
26. United Nations. E-Government Survey. New York : UN DESA, 2022.
27. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
28. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 2006.
29. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
30. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування».
31. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.
32. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press, 2017.
33. OECD. Public Service Leadership and Capability. Paris : OECD Publishing, 2020.

34. Horton S. Competency Management in the Public Sector. London : Palgrave Macmillan, 2018.
35. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020.
36. Куйбіда В. С. Кадрова політика в органах місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.
37. Бородін Є. І. Управління людськими ресурсами в публічному секторі. Дніпро : Грані, 2020.
38. OECD. Developing Leadership Capability in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2019.
39. United Nations. Leadership and Capacity Development in Public Administration. New York : UN DESA, 2021.
40. Денисенко М. П. Професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2022.
41. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ; НАДС від 05.08.2016 № 158 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1203-16> (дата звернення: 14.01.2026).
42. Про затвердження Змін до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ; НАДС від 20.08.2025 № 116-25 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1409-25> (дата звернення: 14.01.2026).
43. Внесено зміни до Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : повідомлення НАДС від 29.09.2025 // Офіційний вебсайт НАДС.
44. Конституція України.
45. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».

46. Криворізька міська рада. Стратегія розвитку міста Кривого Рогу (чинна редакція).
47. Бюджетний кодекс України.
48. OECD. Open Government at the Local Level. Paris : OECD Publishing, 2020.
49. Куйбіда В. С. Організація діяльності органів місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.
50. OECD. Public Leadership for the 21st Century. Paris : OECD Publishing, 2021.
51. Куйбіда В. С. Професійна компетентність посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2020.
52. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
53. Horton S. Leadership and Change in the Public Sector. London : Palgrave Macmillan, 2018.
54. OECD. Developing Leadership Capability in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2019.
55. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press, 2017.
56. Osborne S. P. The New Public Governance? London : Routledge, 2010.
57. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
58. OECD. Public Service Leadership and Capability. Paris : OECD Publishing, 2020.
59. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
60. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 2006.
61. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
62. Frederickson H. G. The Ethics of Public Administration. New York : Routledge, 2010.

63. OECD. Fiscal Decentralisation and Local Governance. Paris : OECD Publishing, 2019.
64. Куйбіда В. С. Розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.
65. Burns J. M. Leadership. New York : Harper & Row, 1978.
66. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
67. Osborne S. P. The New Public Governance? London : Routledge, 2010.
68. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
69. Greenleaf R. K. Servant Leadership. New York : Paulist Press, 2002.
70. OECD. Public Service Leadership and Capability. Paris : OECD Publishing, 2020.
71. Frederickson H. G. The Ethics of Public Administration. New York : Routledge, 2010.
72. OECD. Public Integrity Handbook. Paris : OECD Publishing, 2020.
73. OECD. Public Service Leadership and Capability. Paris : OECD Publishing, 2020.
74. Horton S. Competency Management in the Public Sector. London : Palgrave Macmillan, 2018.
75. OECD. Developing Leadership Capability in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2019.
76. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York : Routledge, 2015.
77. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage Publications, 2019.
78. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London : Kogan Page, 2020.
79. Куйбіда В. С. Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.

80. Whitmore J. Coaching for Performance. London : Nicholas Brealey Publishing, 2017.
81. OECD. Public Leadership for the 21st Century. Paris : OECD Publishing, 2021.
82. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. Oxford : Oxford University Press, 2017.
83. OECD. Performance Management in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2018.
84. OECD. Digital Government Review. Paris : OECD Publishing, 2020.
85. United Nations. E-Government Survey. New York : UN DESA, 2022.
86. OECD. Artificial Intelligence in the Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2021.
87. Castells M. Communication Power. Oxford : Oxford University Press, 2013.
88. Mergel I. Social Media in the Public Sector. New York : Routledge, 2016.
89. Goleman D. Emotional Intelligence. New York : Bantam Books, 2006.
90. Fung A. Empowered Participation. Princeton : Princeton University Press, 2006.
91. OECD. Open Government at the Local Level. Paris : OECD Publishing, 2020.
92. Putnam R. Bowling Alone. New York : Simon & Schuster, 2000.
93. OECD. Trust and Public Policy. Paris : OECD Publishing, 2017.
94. Офіційний сайт Криворізької міської ради

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА

Оцінювання результативності впровадження інструментів лідерства
в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Мета анкети: визначити рівень ефективності застосування лідерських інструментів у професійній діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також виявити напрями подальшого розвитку лідерського потенціалу.

Інструкція для респондента:

Оцініть кожне твердження за п'ятибальною шкалою, де:

- 1 — повністю не погоджуюся
- 2 — скоріше не погоджуюся
- 3 — важко відповісти / частково погоджуюся
- 4 — скоріше погоджуюся
- 5 — повністю погоджуюся

Блок 1. Загальна інформація про респондента

Посада (керівна / спеціаліст / інше)

Стаж роботи в органах місцевого самоврядування:

- ☐ до 3 років
- ☐ 3–10 років
- ☐ понад 10 років

Рівень управління:

- ☐ вищий
- ☐ середній
- ☐ виконавський

Блок 2. Комунікаційні інструменти лідерства

№	Твердження	1	2	3	4	5
2.1	Керівники забезпечують відкриту та зрозумілу комунікацію з персоналом	☐	☐	☐	☐	☐
2.2	У підрозділі існує практика зворотного зв'язку	☐	☐	☐	☐	☐
2.3	Думка працівників враховується під час прийняття рішень	☐	☐	☐	☐	☐
2.4	Комунікація з громадянами є прозорою та конструктивною	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 3. Мотиваційні інструменти лідерства

№	Твердження	1	2	3	4	5
3.1	Керівники мотивують працівників не лише адміністративними методами	☐	☐	☐	☐	☐
3.2	У колективі визнаються професійні досягнення	☐	☐	☐	☐	☐
3.3	Я відчуваю залученість до спільних управлінських цілей	☐	☐	☐	☐	☐
3.4	Існують умови для професійного зростання	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 4. Ціннісні та етичні інструменти лідерства

№	Твердження	1	2	3	4	5
4.1	Керівники дотримуються принципів доброчесності та етичної поведінки	☐	☐	☐	☐	☐
4.2	У колективі панує повага та недискримінаційне ставлення	☐	☐	☐	☐	☐
4.3	Етичні питання обговорюються відкрито	☐	☐	☐	☐	☐
4.4	Особистий приклад керівника впливає на поведінку працівників	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 5. Управлінські та організаційні інструменти

№	Твердження	1	2	3	4	5
5.1	Повноваження та відповідальність розподілені чітко	☐	☐	☐	☐	☐
5.2	Керівники делегують завдання та довіряють виконавцям	☐	☐	☐	☐	☐
5.3	Управлінські рішення є послідовними та обґрунтованими	☐	☐	☐	☐	☐
5.4	Керівники здатні ефективно діяти в кризових ситуаціях	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 6. Цифрові та інноваційні інструменти лідерства

№	Твердження	1	2	3	4	5
6.1	Цифрові інструменти активно використовуються в управлінській діяльності	☐	☐	☐	☐	☐
6.2	Керівники підтримують впровадження інновацій	☐	☐	☐	☐	☐
6.3	Електронні сервіси покращують взаємодію з громадою	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 7. Самооцінка лідерської спроможності (для посадових осіб)

№	Твердження	1	2	3	4	5
7.1	Я усвідомлюю власну лідерську роль у діяльності органу	☐	☐	☐	☐	☐
7.2	Я готовий(а) брати відповідальність за управлінські рішення	☐	☐	☐	☐	☐
7.3	Я відкритий(а) до навчання та професійного розвитку	☐	☐	☐	☐	☐

Блок 8. Узагальнюючі питання

8.1. Які інструменти лідерства, на Вашу думку, є найбільш ефективними у діяльності органу місцевого самоврядування? (відкрите запитання)

8.2. Які основні бар'єри заважають розвитку лідерства у Вашому органі? (відкрите запитання)

8.3. Які заходи, на Вашу думку, доцільно запровадити для посилення лідерського потенціалу? (відкрите запитання)

Методичне пояснення

Анкета дозволяє кількісно оцінити рівень результативності впровадження інструментів лідерства. Середні значення за блоками можуть бути використані для: побудови профілю лідерських компетентностей; порівняння самооцінки та експертної оцінки; формування управлінських рекомендацій. Відкриті запитання забезпечують якісний аналіз та підвищують наукову цінність дослідження.

ПРОЄКТ РЕКОМЕНДАЦІЙ
для органів місцевого самоврядування щодо розвитку інструментів
лідерства в діяльності посадових осіб

1. Загальні положення

Сучасні умови функціонування органів місцевого самоврядування характеризуються зростанням управлінської складності, підвищеною відповідальністю перед територіальними громадами, необхідністю швидкого реагування на соціально-економічні та безпекові виклики. У таких умовах розвиток інструментів лідерства набуває стратегічного значення як чинник підвищення управлінської спроможності, якості публічних послуг і рівня довіри громадян до місцевої влади.

Метою цього проєкту рекомендацій є формування системного підходу до розвитку лідерського потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування шляхом удосконалення кадрової політики, управлінських практик, системи навчання та комунікацій із громадою.

2. Рекомендації щодо інституційного закріплення лідерства

Органам місцевого самоврядування доцільно розглядати лідерство не як індивідуальну характеристику окремих керівників, а як інституційну якість органу влади. У цьому контексті рекомендується:

- інтегрувати вимоги щодо лідерських компетентностей до стратегічних документів розвитку громади та програм організаційного розвитку;
- включити лідерські компетентності до посадових профілів і кваліфікаційних вимог для керівних посад;
- визначити розвиток лідерства одним із пріоритетів кадрової політики органу місцевого самоврядування.

Таке інституційне закріплення створює передумови для сталого та послідовного розвитку лідерських практик, незалежно від персональних змін у складі керівництва.

3. Рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики

З метою формування кадрового потенціалу, здатного до публічного лідерства, органам місцевого самоврядування доцільно:

- запроваджувати компетентнісний підхід до добору, оцінювання та просування посадових осіб;
- формувати кадровий резерв із урахуванням лідерського потенціалу, здатності до стратегічного мислення, комунікації та управління змінами;
- поєднувати формальні критерії оцінювання результативності з якісними показниками лідерської діяльності.

Удосконалення кадрової політики в цьому напрямі дозволить перейти від адміністративної логіки управління персоналом до розвитку людського потенціалу як ключового ресурсу громади.

4. Рекомендації щодо розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації

Органам місцевого самоврядування рекомендовано розглядати навчання як безперервний процес розвитку лідерських компетентностей, а не як разове підвищення кваліфікації. У цьому зв'язку доцільно:

- розробляти та впроваджувати цільові програми навчання з публічного, сервісного, трансформаційного та етичного лідерства;
- поєднувати теоретичні модулі з практикоорієнтованими формами навчання, що базуються на реальних управлінських кейсах громади;
- стимулювати розвиток навичок саморефлексії, командної роботи та комунікації з громадянами.

Розвиток системи навчання сприятиме формуванню лідерської культури та підвищенню адаптивності органів місцевого самоврядування до змін.

5. Рекомендації щодо впровадження наставництва та коучингу

Для закріплення лідерських компетентностей у практичній діяльності доцільно:

- запроваджувати програми наставництва для новопризначених посадових осіб;
- використовувати коучингові підходи для підтримки керівників у періоди управлінських змін і криз;
- формувати середовище професійної взаємопідтримки та обміну управлінським досвідом.

Наставництво та коучинг дозволяють поєднати формалізовані управлінські процедури з розвитком поведінкових і психологічних аспектів лідерства.

6. Рекомендації щодо використання цифрових і комунікаційних інструментів

Органам місцевого самоврядування рекомендовано розглядати цифрові та комунікаційні інструменти як засіб посилення лідерського впливу, а не лише як технічний інструментарій. Доцільно:

- розвивати електронне урядування як основу прозорості та підзвітності управлінських рішень;
- забезпечувати відкриті та двосторонні комунікації з громадою через цифрові платформи;
- розширювати механізми електронної участі громадян у прийнятті рішень.

Такі заходи сприяють формуванню публічної довіри та переходу до людиноцентричної моделі місцевого самоврядування.

7. Рекомендації щодо оцінювання результативності лідерської діяльності

З метою забезпечення зворотного зв'язку та сталості розвитку лідерства органам місцевого самоврядування доцільно:

- запроваджувати системне оцінювання лідерських компетентностей посадових осіб;

- поєднувати самооцінювання, експертні оцінки та оцінку результатів діяльності;
- використовувати результати оцінювання для планування навчання, кар'єрного розвитку та управлінських рішень.

Оцінювання має виконувати не каральну, а розвиткову функцію, спрямовану на підвищення управлінської спроможності.

8. Очікувані результати впровадження рекомендацій

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню системи інтегрованого публічного лідерства, підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: **Бойченка Миколи Олександровича**

Тема роботи: Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

Обсяг роботи: 90 стор., 7 таблиць, 3 рисунки, 2 додатки, 94 літературних джерел.

Ступінь розкриття теорії дослідження: виконана робота відповідає затвердженому завданню, тема розкрита повністю, використано різні методи для розв'язання завдань дослідження, поставлена мета досягнута.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: кваліфікаційна магістерська робота виконана самостійно, при розкритті теми автором використано творчий підхід.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна кваліфікаційної магістерської роботи полягає у комплексному обґрунтуванні розвитку інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування як стратегічного чинника підвищення ефективності публічного управління в умовах сучасних трансформацій та воєнних викликів. Автором удосконалено підхід до трактування лідерства як поєднання управлінського, ціннісного та комунікаційного ресурсів, що забезпечують управлінську спроможність органів місцевого самоврядування та стійкість територіальних громад. Запропоновані у роботі напрями розвитку інструментів лідерства ґрунтуються на інтеграції класичних та сучасних підходів до публічного лідерства, з урахуванням цифровізації управління та зростання ролі комунікацій. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання органами місцевого самоврядування під час удосконалення кадрової політики, програм підвищення кваліфікації посадових осіб, розвитку управлінських компетентностей і формування ефективної системи взаємодії з громадськістю. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані у процесах реформування місцевого самоврядування та післявоєнного відновлення громад.

Недоліки роботи: До окремих недоліків кваліфікаційної магістерської роботи слід віднести обмежені можливості кількісного оцінювання ефективності застосування інструментів лідерства у практичній діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, що зумовлено специфікою досліджуваної проблематики та нестачею уніфікованих індикаторів. Крім того, окремі положення роботи мають узагальнювальний характер і потребують подальшої емпіричної апробації на рівні конкретних територіальних громад. Зазначені зауваження не мають принципового характеру та не знижують загальної наукової й практичної цінності дослідження.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістр зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____
 (підпис)

к.н. держ.упр. **С.В. Караков**
 (посада, ініціали, прізвище)

_____ 19.01.2026
 (дата)

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»
Державного університету економіки і технологій**

Бойченка Миколи Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування

1. Актуальність і практичне значення роботи. Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи зумовлена зростанням ролі органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення України. В умовах підвищених безпекових ризиків, соціальної напруги та ресурсних обмежень саме лідерська спроможність посадових осіб місцевого самоврядування значною мірою визначає ефективність управлінських рішень, рівень довіри населення та здатність громад адаптуватися до кризових викликів. Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів у діяльності органів місцевого самоврядування з метою удосконалення кадрової політики, розвитку управлінських компетентностей посадових осіб і підвищення якості публічного управління на місцевому рівні.

2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент. Магістерська робота вирізняється чіткою логікою викладу, послідовною структурою та відповідністю змісту визначеній меті й завданням дослідження. Автор демонструє ґрунтовне володіння теоретичними засадами публічного управління та сучасними концепціями лідерства. Позитивно оцінюється системний підхід до аналізу інструментів лідерства, поєднання теоретичного осмислення з аналізом нормативно-правових та інституційних аспектів діяльності органів місцевого самоврядування. Особливої уваги заслуговує акцент на ціннісному та комунікаційному вимірах лідерства, а також врахування ролі цифрових інструментів у формуванні ефективного публічного лідерства. Робота відзначається гуманізованим характером викладу та орієнтацією на людиноцентричний підхід у публічному управлінні.

3. Недоліки або дискусійні питання у роботі. До окремих недоліків або дискусійних моментів роботи можна віднести обмежені можливості емпіричної перевірки ефективності запропонованих інструментів лідерства, що зумовлено специфікою досліджуваної теми та відсутністю уніфікованих показників оцінювання лідерської спроможності в органах місцевого самоврядування. Крім того, окремі узагальнення мають концептуальний характер і потребують подальшої апробації на рівні конкретних територіальних громад. Водночас зазначені зауваження не знижують загальної наукової та практичної цінності дослідження.

4. Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність. Запропоновані у магістерській роботі заходи та рекомендації щодо розвитку інструментів лідерства є науково обґрунтованими, логічно узгодженими та орієнтованими на практичне застосування. Їх реалізація може сприяти підвищенню управлінської ефективності посадових осіб місцевого самоврядування, удосконаленню внутрішніх управлінських процесів і зміцненню взаємодії з територіальними громадами. Практична цінність роботи полягає у можливості використання її результатів під час розроблення програм підвищення кваліфікації, формування сучасної кадрової політики та впровадження елементів публічного лідерства в діяльність органів місцевого

самоврядування. Загалом робота має прикладну спрямованість і відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних магістерських досліджень.

5. Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати): Робота Бойченка Миколи Олександровича рекомендується до захисту в ЕК.

Рецензент:

доктор філософії у галузі публічного
управління та адміністрування,
доцент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної
служби
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

А.В. КУЗЬМИЧ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача освітнього ступеня «Магістр»

спец. 281 Публічне управління та адміністрування

Бойченко Микола Олександрович

(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	10
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0- 15	15
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	20
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	10
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи	0-5	5
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	5
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	5
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	70
3. Захист кваліфікаційної роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Голова комісії _____

В.В. Орлов, канд. наук держ. упр., доцент

Заст. голови комісії _____

Г.В. Коваль, доктор наук держ. упр., професор

Зовнішній експерт _____

О.С. Ольшанвська, депутат, арбітражний керуючий Дніпропетровської ОДА

Член комісії _____

Г.В.Пурій, зав.каф. публічного управління і адміністрування ДУЕТ, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Бойченко Микола Олександрович, здобувач 2 курсу, групи ЗПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026

(дата)

(підпис)

М.О. БОЙЧЕНКО

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Бойченко Микола Олександрович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

М.О. БОЙЧЕНКО
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Бойченко Микола Олександрович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав і не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений з умовами такого розміщення.

19.01.2026

(дата)

(підпис)

М.О. БОЙЧЕНКО
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Author / Автор	М.О. Бойченко
Title / Назва	Стратегія публічного управління продовольчою безпекою сектору оборони на основі моделі DOT
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Бойченко М.О. Розвиток інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. С.В. Караков. Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 90 с.
Subject Keywords / Ключові слова	публічне лідерство; інструменти лідерства; місцеве самоврядування; посадові особи органів місцевого самоврядування; управлінська спроможність; цифрове лідерство; публічна довіра; розвиток лідерських компетентностей.
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню розвитку інструментів лідерства у діяльності посадових осіб місцевого самоврядування як ключового чинника підвищення ефективності публічного управління, управлінської спроможності органів місцевої влади та довіри територіальних громад в умовах сучасних трансформацій і воєнних викликів. Об'єктом дослідження є процес розвитку інструментів лідерства в системі місцевого самоврядування України, у межах якого лідерство розглядається як стратегічний управлінський і ціннісний ресурс забезпечення сталого розвитку громад. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння лідерства в публічному управлінні, узагальнено еволюцію наукових концепцій лідерства та визначено сучасні інструменти лідерського впливу в діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. Проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади формування лідерських компетентностей, а також практики застосування інструментів лідерства в органах місцевого самоврядування, виявлено основні проблеми та бар'єри їх розвитку. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями та механізми розвитку інструментів лідерства шляхом інтеграції управлінських, ціннісних, комунікаційних і цифрових компонентів у єдину модель публічного лідерства. Запропоновано практичні рекомендації щодо посилення лідерської спроможності посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема через розвиток цифрових і комунікаційних інструментів. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані органами місцевого самоврядування у процесах удосконалення кадрової політики, підвищення кваліфікації посадових осіб і розвитку сучасної моделі публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного врядування.