

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.48

Світлана Верба
Ірина Юдіна

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Матеріали присвячені дослідженню процесу формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування в умовах децентралізації та трансформації публічного управління в Україні. Обґрунтовано, що сучасне лідерство є ключовим чинником ефективності управлінської діяльності, особливо в період суспільно-політичних викликів і воєнного стану. Розглянуто зміст лідерських компетенцій, зокрема стратегічне мислення, комунікаційні здібності, відповідальність, емоційний інтелект та готовність до інновацій. Виокремлено підходи до розвитку лідерського потенціалу через професійну підготовку, участь у програмах розвитку та впровадження компетентнісно орієнтованих моделей управління. Окрему увагу приділено лідерству в умовах кризи, а також державній ініціативі зі створення резерву лідерів для деокупованих територій.

Ключові слова: лідерство, лідерські якості, місцеве самоврядування, публічне управління, управлінські компетенції, стратегія, відповідальність, децентралізація.

У сучасних умовах децентралізації влади та розбудови демократичного суспільства в Україні зростає роль органів місцевого самоврядування як провідників змін і безпосередніх представників інтересів громад. Ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від особистості керівника – його професійної підготовки, управлінських навичок, а передусім – від сформованих лідерських якостей. Саме формування лідерських якостей у таких керівників є необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, підвищення ефективності управління та реалізації стратегічних цілей.

Лідерство в системі місцевого самоврядування – це не лише вміння організовувати і спрямовувати роботу команди, а й здатність надихати, приймати стратегічні рішення, нести відповідальність за розвиток громади. Саме тому проблема формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною, адже вона визначає якість управління на місцях, довіру населення до влади та успішність реалізації реформ.

Лідерство сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності та спроможності управління в системі державної влади. Його значущість зумовлена необхідністю оперативного реагування на сучасні виклики – стрімкий темп суспільного розвитку, постійні трансформації в політичній, економічній та соціальній сферах. Сюди входять посилення глобальної конкуренції, інтеграційні процеси в світовій економіці, активне зростання ринків у країнах, що розвиваються, а також тенденції до дерегуляції, приватизації та технологічної модернізації. У таких умовах лідерство дозволяє не лише краще орієнтуватися в нових реаліях, але й ефективно використовувати як нові можливості, так і долати потенційні ризики [4].

Прояви лідерства в системі державної служби охоплюють ключові аспекти публічного управління, зокрема процеси визначення цілей, формування ефективної команди, управління персоналом у контексті реформ та адаптації до змін, а також налагодження результативних комунікацій в межах владної структури. Формування лідерських якостей у посадової особи тісно пов'язане з рівнем її освіченості, культурного розвитку, професійного досвіду та особистісної зрілості. Саме ці фактори сприяють здатності зберігати повагу до традицій, одночасно долаючи усталені шаблони мислення, виявляючи приховані резерви та бачення довгострокових перспектив. Лідер також відзначається високим рівнем соціальної відповідальності перед колективом, професійною спільнотою та суспільством загалом [1].

Лідерство в контексті місцевого самоврядування визначається як здатність керівника впливати на колектив, мотивувати його до досягнення спільних цілей, приймати ефективні рішення та забезпечувати розвиток громади. Згідно з дослідженнями, лідерські якості включають в себе такі компетенції, як стратегічне мислення, комунікативні навички, здатність до інновацій, емоційний інтелект та відповідальність. Зазначені якості є

критично важливими для керівників органів місцевого самоврядування, оскільки вони сприяють ефективному управлінню, підвищують довіру громадян та забезпечують сталий розвиток територій. Формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування потребує системного підходу, який включає в себе професійну підготовку, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та семінарах, а також практичний досвід управлінської діяльності. Зокрема, важливим є впровадження програм розвитку лідерства, які спрямовані на вдосконалення управлінських навичок та формування стратегічного мислення у керівників місцевого рівня [1].

Варто виокремити ключові вимоги до особистості лідера в державній службі, які можна класифікувати за трьома основними напрямками: адміністративно-функціональним, комунікативно-управлінським та морально-етичним (рис. 1) [1].

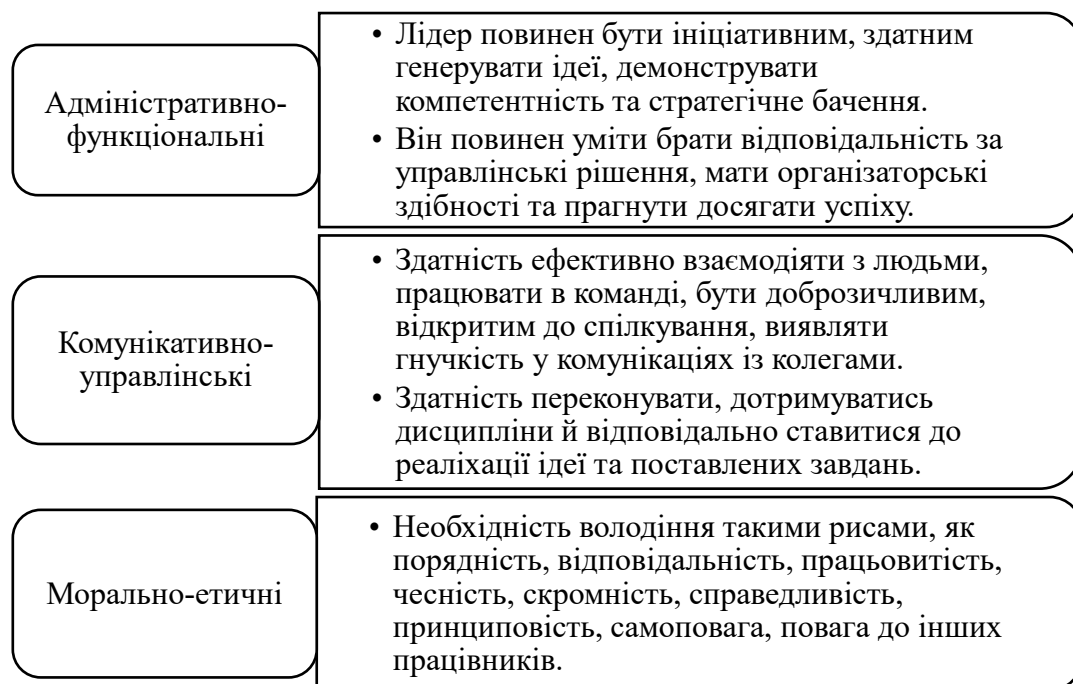


Рис. 1. Вимоги до особистості лідера в державній службі.
 Джерело: сформовано авторами на основі [1]

Сучасний керівник-лідер у публічній службі повинен володіти комплексом компетенцій, які охоплюють як професійну підготовку, так і особистісні якості. Насамперед, обов'язковими є глибокі знання у своїй сфері та розуміння законодавчих норм, що регулюють діяльність публічної служби. Не менш важливими є навички антикризового управління та здатність мислити стратегічно. До особистісних якостей, які визначають ефективного лідера, належать комунікативність, відкритість до діалогу, чесність, етична поведінка, здатність керувати персоналом, готовність приймати виважені ризики, уміння відверто інформувати керівництво про проблеми, а також позитивне ставлення до роботи, відданість обраній справі, критичне мислення, аналітичні здібності, креативність, адаптивність, амбітність, лідерський потенціал, емоційна стійкість та доброчесність. Крім того, лідерів важливо мати сильну внутрішню мотивацію, добре орієнтуватися в структурі своєї організації, вміти ефективно працювати в колективі, будувати продуктивні стосунки з колегами та постійно розвивати командну взаємодію [5].

Одним із ефективних інструментів формування лідерських якостей є впровадження компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом, яка дозволяє оцінювати та розвивати лідерські компетенції посадових осіб. Дана модель передбачає використання експертних оцінок, анкетування та інших методів для визначення рівня лідерських якостей та розробки індивідуальних планів розвитку для кожного керівника. Важливо також враховувати соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності, оскільки лідерство вимагає не лише професійних знань, але й емоційного інтелекту, здатності до емпатії та ефективного спілкування з різними соціальними групами. Розвиток таких якостей сприяє підвищенню авторитету керівника та зміцненню довіри з боку громадськості [5].

У період глибоких соціально-політичних трансформацій, особливо в умовах війни чи загрози національній безпеці, лідерство набуває особливого значення. У такі моменти саме керівники – як на державному, так і на місцевому рівнях – визначають темп мобілізації суспільства, ефективність прийнятих рішень та рівень довіри громадян. Лідерство в умовах воєнного стану виходить за межі стандартного управління: воно стає питанням виживання, національної єдності й стійкості держави.

Лідерство на національному рівні вимагає від посадовців і політичних діячів максимальної відповідальності, а також здатності діяти рішуче в ситуаціях нестабільності, невизначеності та підвищеної загрози для безпеки країни. Такі обставини вимагають не лише мужності, а й далекоглядності, вміння формувати чітку стратегічну лінію дій та шукати шляхи врегулювання конфліктів за допомогою дипломатії та політичної майстерності. Водночас у кризовий період важливою складовою ефективного лідерства стає здатність консолідувати націю, об'єднати громадян навколо спільної мети – захисту держави. Це передбачає активне і прозоре спілкування з населенням, донесення достовірної інформації про актуальні загрози, ризики та плани дій, а також формування атмосфери довіри, моральної підтримки та єдності. Особливо актуальним у період війни є лідерство на регіональному рівні – у місцевих органах влади, військових адміністраціях та оперативних штабах. Саме тут ключовими стають здатність забезпечувати координацію між різними структурами, оперативне управління ресурсами, підтримка правопорядку та контроль за дотриманням прав людини. Такий формат лідерства потребує швидкого реагування, ефективної організації роботи й чіткої комунікації між усіма учасниками управлінського процесу [2].

Отже, сучасне лідерство в умовах воєнного стану – це синтез стратегічного бачення, високої відповідальності, здатності об'єднувати людей та керувати в умовах надзвичайного навантаження. Це не лише управлінська функція, а моральне й патріотичне зобов'язання перед країною та її громадянами.

Серед основних викликів у формуванні лідерських якостей у керівників органів місцевого самоврядування можна виділити:

- обмежені ресурси, що включають в себе недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетенцій;
- спротив змінам, зокрема небажання окремих керівників змінювати усталені підходи до управління та впроваджувати нові практики;
- недостатня мотивація, а саме відсутність стимулів для особистісного та професійного розвитку серед деяких посадових осіб.

Наразі в Україні впроваджується експериментальний проєкт щодо формування кадрового резерву лідерів-професіоналів (постанова КМУ від 23 травня 2023 р. № 524). До участі залучаються представники військових адміністрацій, центральних та місцевих органів влади, зокрема на деокупованих територіях, а також громадяни, які прагнуть працювати в державному секторі. У резерв зараховуються особи, чия професійна підготовка відповідає одному чи кільком із 20 напрямів, серед яких – адміністративне керівництво, стратегічне планування, організація роботи держоргану, налагодження комунікацій. Зазначена діяльність потребує високого рівня лідерства, відповідальності та здатності впливати на важливі суспільні процеси [3].

З огляду на сучасні тенденції та потреби суспільства, розвиток лідерських якостей у керівників місцевого самоврядування є невід'ємною складовою успішного управління. Зокрема, впровадження програм розвитку лідерства, активна участь у професійних спільнотах та обмін досвідом сприятимуть підвищенню ефективності управлінських процесів та зміцненню довіри громадян до влади.

Таким чином, формування лідерських якостей у керівника органу місцевого самоврядування є багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу, поєднання теоретичних знань та практичних навичок, а також постійного професійного розвитку. Забезпечення ефективного лідерства на місцевому рівні сприятиме підвищенню якості управління, зміцненню демократичних інститутів та розвитку територіальних громад.

References

1. Chechel, A. (2016). Rozvytok liderskykh iakostei derzhavnykh sluzhbovtziv yak shliakh udoskonalennia kompetentnisno-orientovanoi modeli upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [Development of leadership qualities of civil servants as a way to improve the competency-based personnel management model in civil service]. *Universytety i liderstvo – Universities and leadership*, 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10 [in Ukrainian].
2. Chumakova, H.V., & Pasichniuk, V.V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in crisis conditions: public administration during martial law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science*, 1, (pp. 212-225). Retrieved from: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-212-225](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225) [in Ukrainian].

3. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy № 524 vid 23.05.2023 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 524 dated 23.05.2023 On the implementation of the experimental project on the creation of a reserve of state agency employees for work in the de-occupied territories of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. Morokova, T.Yu. (2019). Formuvannia liderskykh iakosti u kerivnyka orhaniv vldy [Formation of leadership qualities in heads of public authorities: Master's thesis abstract for obtaining the qualification of Master in specialty 074 Public Administration]. *Master's thesis*. Mykolaiv [in Ukrainian].
5. Stoyan, O.Yu. (2019). Liderski kompetentnosti dlia kerivnykiv-lideriv u sferi publichnoho upravlinnia [Leadership competencies for leader-managers in the field of public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.48

Svitlana Verba
Iryna Yudina

FORMATION OF LEADERSHIP QUALITIES IN THE HEAD OF A LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITY

The materials focuses on the study of the process of forming leadership qualities in the head of a local self-government authority under the conditions of decentralization and public administration transformation in Ukraine. It is substantiated that modern leadership is a key factor in the effectiveness of managerial activity, especially during socio-political challenges and martial law. The content of leadership competencies is examined, including strategic thinking, communication skills, responsibility, emotional intelligence, and openness to innovation. The study highlights approaches to developing leadership potential through professional training, participation in leadership development programs, and the implementation of competency-based management models. Particular attention is paid to leadership in crisis conditions and the state initiative to create a leadership reserve for de-occupied territories.

Keywords: leadership, leadership qualities, local self-government, public administration, managerial competencies, strategy, responsibility, decentralization.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Світлана Верба, старший викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Svitlana Verba, Senior Lecturer, Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: mag_idu@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6156-1384>.

Ірина Юдіна, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: iracdvs@gmail.com.

Iryna Yudina, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: iracdvs@gmail.com