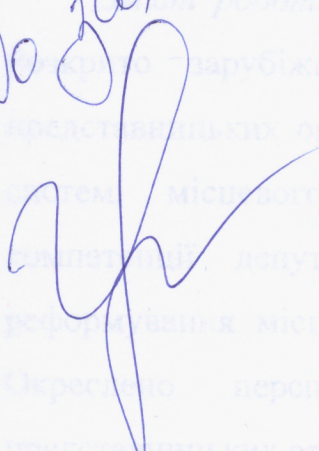


КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ПАРЛАМЕНТАРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему
«ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ
ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

До захисту



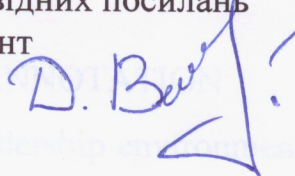
Студента 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Парламентаризм та
парламентська діяльність»

Дубаса Володимира Михайловича

Науковий керівник
к.філос.н. Григорович Лілія Степанівна

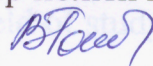
Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент



Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
парламентаризму від «04» 12 2023р., протокол № 14

Завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор
Гошовська Валентина Андріївна



Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Дубас В.М. Формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування. – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Зміст роботи. Розглянуто теоретичні засади дослідження лідерства. Розкрито зарубіжний досвід формування лідерського середовища у представницьких органах влади. Охарактеризовано особливості лідерства у системі місцевого самоврядування в Україні. Визначено лідерські компетенції депутатів місцевих рад. З'ясовано актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства. Окреслено перспективи формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України.

Ключові слова: керівник, лідер, лідерство, лідерське середовище, лідерство у представницьких органах місцевого самоврядування.

ANNOTATION

V.M.Dubas. Formation of a leadership environment in representative bodies of local self-government. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2021.

Content of work. The theoretical foundations of leadership research are considered. The foreign experience of the formation of a leadership environment in representative authorities is disclosed. Features of leadership in the system of local self-government in Ukraine are characterized. The leadership competencies of local council deputies have been determined. Current problems of reforming local self-government in Ukraine on the basis of leadership have been clarified. The prospects for the formation of a leadership environment in the representative bodies of local self-government of Ukraine are outlined.

Key words: manager, leader, leadership, leadership environment, leadership in representative bodies of local self-government.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА	9
1.1 Наукові підходи до розуміння поняття «лідерство»	9
1.2. Характеристика ознак лідерства.....	16
1.3. Ключові функції лідера	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА.....	29
2.1. Зарубіжний досвід формування лідерського середовища у представницьких органах влади.....	29
2.2. Особливості лідерства у системі місцевого самоврядування в Україні	36
2.3. Лідерські компетенції депутатів місцевих рад	42
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....	50
3.1. Актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства.....	50
3.2. Перспективи формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України.....	54
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап еволюції суспільства виявив усвідомлення того, що ефективність демократичної та правової держави залежить від належно розвинутої системи самоврядування.

Своєю чергою, на сьогодні, місцеве самоврядування, що визначається як прояв самоорганізації населення, виявляє ознаки як владного, так і суспільного інституту. У сучасних умовах місцеве самоврядування має двопланову природу (політичну і громадську), виступаючи у своїй сутності суспільно-політичним інститутом.

В умовах глобалізації необхідно, щоб нові стратегії включали в себе не лише механізми для забезпечення ефективності діяльності організацій, колективів та груп у якості соціальних мікросистем будь-якого розміру. Вони також повинні враховувати візію, яка сприятиме розвитку творчих, парадоксальних та ризикованих підходів до формування лідерства як нового ресурсу для розвитку.

У такому контексті лідерство стає ключовим аспектом активізації професійно зайнятих людських ресурсів. Посадові й обрані представники місцевого самоврядування, службовці місцевих органів влади та особи, які наділені відповідними повноваженнями у системі місцевого самоврядування, відіграють важливу роль у соціальній структурі суспільства. Вони мають прямий доступ до влади, контролюють її та мають повноваження об'єднувати та мобілізувати людей для досягнення конкретних цілей, а також вимагати від них результатів.

Отже, набуває актуальності впровадження в роботу системи місцевого самоврядування елементів лідерства і призначення йому нового значення, збагачуючи його суттєвими характеристиками.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів лідерства в державному управлінні та місцевому самоврядуванні присвячені роботи

таких науковців як Н. Гончаренко [7, 8], В. Гошовська [5, 9, 29], І. Грищенко [11-15], , Л. Пашко [41], М. Пірен [42]Р. Сторожев [49], Н. Якушко [57, 58].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування лідерського середовища у місцевому самоврядуванні вимагає додаткового вивчення.

Мета та завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування в Україні.

Для досягнення поставленої мети потребують вирішення такі *завдання*:

- розглянути теоретичні засади дослідження лідерства;
- розкрити зарубіжний досвід формування лідерського середовища у представницьких органах влади;
- охарактеризувати особливості лідерства у системі місцевого самоврядування в Україні;
- визначити лідерські компетенції депутатів місцевих рад;
- з'ясувати актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства;
- окреслити перспективи формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України.

Об'єкт дослідження – лідерство в системі місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є низка загальнонаукових, спеціальних та філософських методів та підходів, система методологічних принципів.

Використання історико-логічних методів дозволило розкрити історичні передумови виникнення та розвитку феномену лідерства.

Застосування системного підходу дозволило проаналізувати процеси розвитку лідерства у представницьких органах місцевого самоврядування в Україні.

Структурно-функціональний метод був використаний для виявлення лідерських компетенцій депутатів місцевих рад.

Використання методу порівняльно-статистичного аналізу фактів та явищ дало змогу узагальнити зарубіжний досвід формування лідерства у представницьких органах місцевого самоврядування та актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування на засадах лідерства.

Наукова новизна одержаних результатів. Кваліфікаційна магістерська робота є комплексним дослідженням з публічного управління, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати щодо механізму формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування.

Основні положення, що мають елементи новизни, полягають у такому:
удосконалено:

розуміння лідерського середовища як умов та контексту, в яких формується і розвивається лідерство;

дістало подальшого розвитку:

ключові лідерські компетенції для депутатів місцевих рад, до яких віднесено: комунікаційні навички, вміння приймати рішення та відповідати за них, здатність до співпраці, особистий інтегритет, візійність та стратегічне мислення, здатність здобувати підтримку громадськості, здатність працювати в умовах тиску й невизначеності;

перспективи формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування в Україні на засадах: прагнення досягнення цілей та особиста відповідальність за результати; бажання нести наслідки дій і рішень; прагнення загального бачення досягнення цілей; енергії і наполегливості в досягненні цілей; уміння донести загальну картину спільних дій; чіткої координації дій та визначення ключових точок контролю; ініціативності й здорової самовпевненості; підтримання балансу між можливостями і потребами; здатності впливати на поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини; сили, що генерується всередині

групи.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні засад формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України. Розроблені наукові положення і рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності представницьких органів місцевого самоврядування, в ході підготовки проектів нормативно-правових актів з питань лідерства в системі місцевого самоврядування, удосконалення відповідних навчальних програм з підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування.

Апробацію результатів дослідження здійснено на IV-му Конгресі парламентаристів на тему: «Конституційний вимір українського цивілізаційного вибору» (Київ, 28 черв. 2023 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 63 найменування. Загальний обсяг роботи становить 71 сторінку, із них 65 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА

1.1 Наукові підходи до розуміння поняття «лідерство»

Ефективність функціонування будь-якої організації традиційно пов'язують з успішним керівництвом.

Поняття «керівник» або «керівництво» часто асоціюються із такими концепціями та явищами, як «лідер» та «лідерство».

Іноді ці терміни можуть вважатися взаємозамінними, але це не повністю відображає суті.

На думку науковців: «природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти її, власне, з управлінням. Бути менеджером і бути лідером – це не одне й те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові стосунків із ними, перш за все, використовує і покладається на посадову основу влади. Лідерство ж, як специфічний тип стосунків управління, базується більш на процесі соціального діяння, а точніше, взаємодії» [36].

Не слід забувати, що, враховуючи той факт, що керівництво є ключовою складовою ефективного управління, слід зазначити, що успішні лідери не завжди володіють одночасно високими навичками управління. Оцінювати ефективність лідера можна за його впливом на інших. Іноколи ефективний лідер може вступати в конфлікт з формальною організацією.

Лідерство, узагальненому розумінні, визначається як здатність особи керувати та надихати інших на досягнення визначених метою завдань.

Явище лідерства протягом історії було предметом численних концептуальних розглядів. Зокрема, Геродот і Плутарх у своїх творах розглядали роль лідерів у біографіях впливових правителів, визначних стратегів та видатних історичних особистостей. У філософських трактатах Конфуція, Платона та Лао-Цзи владарі служили як взірці концепцій

лідерства.

Водночас, одне з перших і найоригінальніших філософських розглядів лідерства представив видатний італійський мислитель Н. Макіавеллі. У своєму творі «Можновладець», написаному у 1513 році, він розглядає різні форми управління, а центральним об'єктом його наукових пошуків є розкриття особистісних ознак правителя. Мислитель розкриває образ управляючої особистості, для якої особиста влада є інструментом досягнення конкретної політичної цілі. Згідно із поглядами Н. Макіавеллі, правителю слід враховувати ключові мотивації людської активності, такі як прагнення до матеріального благополуччя, що «завдяки вмінню відгадувати заповітні бажання людської душі» [7] дасть йому змогу панувати над людьми. Також Макіавеллі не тільки визначив характеристики ідеального, як він його бачив, лідера, але й розробив методіку аналізу домінуючого статусу в суспільстві [7].

Згідно з Оксфордським словником поняття «лідерство» виникло орієнтовно у 1300 році. Разом з тим, деякі дослідники, до прикладу Р. Стогділл, дотримуються позиції, що це відбулося не раніше, ніж у 1800-му [32].

В ході наукового дослідження проблеми лідерства вчені запропонували різноманітні визначення цього поняття. У своїх трактуваннях багато авторів прагнули чітко сформулювати унікальний компонент, який визначає саму природу лідера та робить його унікальним.

Так, Д. Катц і Р. Кан визначають лідерство у якості «елемента, який справляє вплив і проявляється незалежно від механічного виконання повсякденних доручень» [20].

С. Калашнікова, звертаючись до міждисциплінарного та генетичного аналізів терміну, надає можливість розглядати об'єкт нашого дослідження з позиції індивідуального лідерства, згідно з яким «суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість» [21], водночас, «прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток особистості), так і відносно

інших особистостей» [21].

Ми поділяємо позицію, що саме цей вид лідерства визначає основні аспекти виявлення цього явища на різних рівнях взаємодії між людьми, що об'єднуються спільною діяльністю в межах конкретного суспільного контексту, і, таким чином, є основним порівняно з іншими типами лідерства.

За Дж. Террі, «лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети» [58].

І. Вешлером, Ф. Массариком та Р. Танненбаумом лідерство розглядалося у якості міжособової взаємодії, «яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і націлена на досягнення цілей» [58].

Як відзначають експерти, «вже традиційними для провідної світової практики розвитку лідерства задля успіху реформ у різних сферах суспільного життя стали словосполучення типу «ведучи прикладом» (leading by example) чи «від слів до справи» (walk the talk), призначення яких – «демонстрація через дії лідерів їх прихильності реформам»» [62, с. 107–108].

Ця теза підтверджується дослідженнями науковців, які вказують, що:

– «лідерство – інструмент розвитку потенціалу та побудови спільноти» [22] (П. Сенге);

– «лідерство – це донесення до співробітників бачення» [25] (С. Кові);

– «лідерство у якості «пускового механізму роботи системи якості, без нього така система скоріше фікція, ніж реальність» [23, с. 22] (видатний дослідник управління якістю Е. Демінг);

– лідерство як «висоту, на яку нам треба плигнути» [23, с. 22] (в процесі дослідження якості організації Р. Еджмен);

– «лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності й змінити її» [40] (Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард).

Г. Герт та С. Мілс в 1952 році виокремили наступні фактори, які є визначальними у лідерстві:

«1) якості та мотиви лідера як людини;

- 2) образи та мотиви, що існують у свідомості його послідовників і спонукають їх слідувати за лідером;
- 3) ролі лідера;
- 4) інституційний контекст, тобто офіційні та правові норми діяльності лідера та його послідовників» [53].

Вказаний перелік достатньо структуровано відображає факторний аспект явища лідерства.

Вивчення проведене українськими науковцями з різних наукових напрямків підтверджує різноманіття інтерпретацій лідерства, а водночас вказує на обмеженість кожної з них у розкритті суті цього явища.

До прикладу, М. Пірен відзначає, що «уся писана і неписана історія людства завжди розглядалась як наслідок людської діяльності під суттєвим впливом видатних особистостей – лідерів» [42, с. 8], вказуючи: «нині лідерологія має такі тенденції як формування гуманістичного спрямування у суспільній взаємодії широкого плану, виявлення гуманістичної поведінки лідера та усунення застарілих тенденції в організації різних напрямків життєдіяльності людини» [42, с. 14].

У процесі порівняння традиційних підходи до визначення терміну лідерства з сучасними, Р. Сторожев вказує на те, що «у традиційних підходах лідерство розглядалося у контексті обраності, місця в ієрархічній структурі влади, соціального статусу, психологічно-соціальних характеристик» [49, с. 21], в той час як «сучасне розуміння лідерства трактує його як нову якість управління людськими ресурсами, в якій засадничими є знання та вміння оперативно реагувати на суспільні зміни, приймати відповідальні рішення, брати на себе відповідальність за їх реалізацію» [49, с. 21]. Разом з тим, дослідник розглядає лідерство у якості «взаємозв'язку, взаємодії та взаємовпливу основних його елементів (лідер, послідовники, середовище, завдання)» [49, с. 22].

На думку В. Міляєвої, лідерство може аналізуватися як у статичному, так і у динамічному вимірах одночасно, зокрема у якості «провідного

положення особистості чи соціального утворення, що обумовлене наявністю відповідних якостей, які спричиняють якісну та ефективну діяльність» [33, с. 5], чи «процесу впливу особистості чи соціального утворення на власну діяльність чи діяльність інших на основі особистих якостей» [33, с. 5].

Ґрунтуючись на аналізі різноманітних сучасних теорій і концепцій лідерства О. Нестуля, С. Нестуля, та Н. Кононец визначають лідера членом групи, «ключова роль якого полягає в цілеспрямованні, інтеграції, контролі та зміні діяльності інших членів групи у процесі вирішення групових завдань, за яким група визнає перевагу у статусі й надає право приймати рішення у значущих для неї ситуаціях» [37, с. 71], надаючи наступні узагальнені підходи до лідерства:

«– один із процесів організації управління соціальною групою, який сприяє досягненню групових цілей;

– взаємовідносини між лідером і членами групи, що роблять вплив один на одного та спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають спільні цілі;

– реалізація організаційного керівництва, що реалізується топ-менеджментом (розроблення бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей);

– різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб;

– створення мотивації та вплив на людей» [37, с. 71].

Н. Якушко вказує на те, що детальне вивчення проблеми лідерства вимагає чіткого визначення меж цього поняття та потребує глибшого аналізу основних і вторинних аспектів лідерства [57, с. 131].

Отже, вивчення та розуміння різних підходів до концепції «лідерства» дає підстави розглядати це явище в якості складного об'єкта, який включає різноманітні динамічні та статичні аспекти ролі лідера, а також враховує внутрішні та зовнішні фактори у різноманітних суспільних вимірах.

У наукових дослідженнях традиційно лідерство розглядається як взаємодія, де лідер є суб'єктом, а послідовники – об'єктом. Зокрема, таку позицію підтримує Д. Волківська, вказуючи, що «лідерство груповою цінністю, сповідування якої є запорукою особистісного розвитку лідера та послідовників у процесі взаємодії задля досягнення спільної мети» [6, с. 26].

Разом з тим, слушним є зауваження В. Ягоднікової та М. Гриньової, які відзначають, що «аналіз наукових джерел дає нам підстави стверджувати, що в контексті існування різних трактувань сутності лідерства і як наслідок різного розуміння того, хто такий лідер, все ж таки більшість сучасних концепцій і теорій лідерства відходять від моделі своєрідного «монолідерства» (суб'єкт-об'єктні відносини лідера та послідовників), а надають перевагу «розподільному лідерству» (суб'єкт-суб'єктні відносини лідера та послідовників), та розглядають партисипацію як одну із ключових його характеристик» [56, с. 45].

Слід також відзначити, що, з позиції М. Пірен, «основне завдання лідера – мотивувати людей до активності, подолати в них пасивність та навчити їх самореалізовуватися в процесі власної життєтворчості в соціальних інститутах, сім'ї та власних роздумах» [42, с. 15]. Вчена підкреслює, що «таке розуміння лідерства приводить до появи нового відображення відносин лідера, а саме аміцитії (від лат. *amicitia* – дружба, симпатія). Остання передбачає взаємовідносини між лідером та послідовником, які ґрунтуються на синергії дружніх стосунків та взаємних ділових обов'язків на особистісному, груповому та суспільному рівнях» [42, с. 13].

П. Манц і М. Сімс зазначають, що «кращий лідер – це той, хто перетворює більшість людей, що йдуть за ним, на лідерів для самих себе» [42, с. 13].

Беручи до уваги вказане вище і підтримуючи позицію щодо суб'єктності лідера та послідовників, М. Гриньова висунула власні роз'яснення понять, які визначають важливі грані індивідуального рівня

лідерства:

«– лідер – суб'єкт лідерства, особистість з розвинутими лідерськими якостями та притаманною їй властивістю спрямовувати себе та інших на досягнення цілей;

– послідовники – спів суб'єкти лідерства, котрі визнають за лідером провідну роль;

– об'єкт лідерства – синергетична єдність мети, завдання та прогнозованого результату, що полягає у переході на новий рівень якості чи ефективності у певному суспільному контексті лідерства;

– контекст лідерства – сукупність статичних і динамічних внутрішніх та зовнішніх чинників, які визначають умови здійснення лідерства, його типи, види та стилі;

– лідерське середовище– формальне чи неформальне об'єднання людей певним суспільним контекстом (група, колектив, спільнота тощо)» [10].

У контексті внутрішніх та зовнішніх впливових факторів на взаємодію між лідером і послідовниками (чи то у форматі суб'єкт-об'єктного, чи суб'єкт-суб'єктного), важливу роль відіграють цінності, потреби, мотиви та принципи, які визначають поведінку лідера і послідовників, а також соціальні підсистеми, в яких вони взаємодіють. Крім того, велике значення мають індивідуальні якості, які формуються та розвиваються внаслідок соціалізації та освіти.

Підсумовуючи дослідження різноманітних аспектів лідерства, можна зазначити, що, незважаючи на значний рівень розробки, основна увага в науковому дискурсі спрямована на вивчення індивідуального лідерства. Це обумовлено високим попитом на формування особистостей-лідерів, які здатні взяти на себе відповідальність за керівництво різними суспільними підсистемами та суспільством загалом, спрямовуючи їх на інноваційні трансформації в умовах необхідності адаптації до різноманітних викликів сучасності.

Своєю чергою, узагальнюючи різні тлумачення, можна визначити

лідерство як форму управлінської взаємодії (зокрема, між лідером і послідовниками), що базується на комбінації різних джерел влади, у залежності від конкретно визначених обставин, і спрямована на стимулювання людей до досягнення загальної мети. Перефразовуючи, лідерство представляє собою взаємовідносини домінування та підпорядкування, впливу та направлення в системі міжособистісних відносин у групі, які спрямовані на досягнення спільних цілей.

1.2. Характеристика ознак лідерства

На сучасному етапі лідерство, будучи складним соціально-психологічним процесом розвитку групи розрізняється за рядом визначальних ознак, до яких Б. Паригін відносить:

– зміст діяльності – ««лідер-програміст» як «творець» ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків вирішує, та «лідер-виконавець», тобто пристосованець, який чутливо уловлює групові настрої і приходить на зміну «лідерові-програмістові» лише після того, як ситуацію вже створено» [47];

– характер діяльності – «лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і вирішувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов'язками організатора в різних несхожих ситуаціях» [47];

– стиль лідерства – «авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу» [47], а також ліберальний, у якому суб'єкт і об'єкти лідерства орієнтовані один на одного.

Як зарубіжні, так і українські дослідники часто вдаються до розгляду класифікації лідерства відповідно до стилю. Перш ніж розглядати конкретні стилі лідерства, необхідно чітко визначити та уточнити, що маємо на увазі під терміном «стиль» та «стиль лідерства». Це дозволить глибше розуміти сутність цього феномену.

Під терміном «стиль» розуміється особливість, яка часто не вимірюється конкретними кількісними параметрами і сприймається на інтуїтивному рівні як характеристика, що відрізняє один об'єкт від іншого. Поняття «стиль» має багатозначність. У соціальній психології стиль визначається як цілісна та стійка система методів діяльності, яка дозволяє забезпечити ефективність виконання суб'єктом його функцій [38].

При розгляді стилю з точки зору менеджменту, стиль управління визначається як гнучка стратегія керівника у відношенні до співробітників, що змінюється відповідно до ситуації та виявляється у методах виконання управлінських завдань підлеглими через управлінський апарат.

Вказані дві концепції мають спільне тлумачення та аргументуються з одного погляду, але їх використання розглядається в різних контекстах, що призводить до виникнення різних напрямків та певних розбіжностей.

Кожна організація представляє унікальне поєднання індивідів, мети та завдань. Кожен керівник володіє унікальними характеристиками та набором навичок. З цього приводу, стилі лідерства не завжди можна чітко віднести до конкретних категорій. Скоріше, стиль конкретного лідера може відповідати певній позиції. Давайте розглянемо різні стилі лідерства, які обирають лідери для реалізації своєї діяльності.

Ці підходи можна відобразити у формі схеми, де, за традиційним поділом, стиль лідерства може визначатися як авторитарний або автократичний (що представляє одну екстремальну позицію), ліберальний (що визначає іншу екстремальну позицію), і знаходиться між ними – демократичний стиль.

В. Кремень вказує, що «за авторитарного стилю лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом» [27].

У цьому випадку лідер використовує головним чином формальний

авторитет при використанні стилів управління. Таким чином, авторитарний підхід до керівництва не може бути визначений як оптимальний, і його слід застосовуватися обмежено, лише в тих ситуаціях, коли потрібні швидкі та категоричні рішення.

Так, визнаний експерт у галузі лідерства Дуглас МакГрегор описав передумови авторитарного керівника щодо підлеглих за допомогою теорії «Х». Згідно з цією теорією, люди відносяться до роботи негативно та уникають її при найменшій можливості; вони уникають відповідальності, віддаючи перевагу, щоб їх керували; головним чином люди прагнуть безпеки; для забезпечення працівників необхідно застосовувати примус та контроль.

За таких передумов автократ старається максимально централізувати владу, організовує роботу підлеглих та обмежує їхню волю у прийнятті рішень. Він також має повний контроль над усією діяльністю в рамках своєї компетенції і, для забезпечення виконання завдань, може використовувати психологічний тиск.

Як відзначає В. Кремень, «демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, дає змогу проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, але й високим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички у підлеглих» [27].

У практичній роботі демократичний лідер враховує, що мотивація людей не обмежується лише матеріальними потребами, а може визначатися їх вищим рівнем. Таким чином, у демократичному стилі лідерства керівник прагне, щоб підлеглі відчували свої обов'язки привабливішими, створюючи ситуацію, в якій працівники відчують внутрішню мотивацію, оскільки їхня робота є для них винагородою.

Керівник в значній мірі сприяє тому, щоб підлеглі усвідомлювали, що їм потрібно самостійно вирішувати багато проблем, не очікуючи схвалення або підтримки. Водночас він активно працює над створенням атмосфери довіри та відкритості, щоб у випадку потреби підлеглі могли звертатися до нього за допомогою. Керівник намагається навчити підлеглих розуміти проблеми підприємства, надає відповідну інформацію і демонструє, як знаходити рішення.

Як відзначає Н. Якушко, «Дуглас МакГрегор назвав уявлення про демократичний стиль теорією «У»: праця – процес природній. Якщо умови благодатні, люди не тільки візьмуть на себе відповідальність, вони будуть прагнути до неї; якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль; організації, де домінує демократичний стиль, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Це найбільш вдалий стиль для ефективного керівництва» [57].

Ліберальний стиль лідерства характеризується наданням підлеглим великої самостійності у виконанні роботи та прийнятті рішень. Керівник надає лише загальні настанови і періодично контролює виконавців. Цей підхід знаходить обмежене застосування і в основному властивий науковим закладам і установам.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію, можна визначити, що авторитарний чи автократичний керівник переважно використовує примус, нагороди або посилення на традиції для нав'язування своєї волі підлеглим. Демократичний лідер, натомість, сприяє участі підлеглих у прийнятті рішень та прагне впливати за допомогою переконань та харизми, де харизма ґрунтується на особистих якостях та здібностях лідера. Важливо відзначити, що демократичний лідер уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Лідер, який обирає ліберальний стиль керівництва, надає підлеглим практично всю повноту свободи вибору дій у кожній конкретній ситуації.

Важливо відзначити, що названі стилі (авторитарний, демократичний та ліберальний) не охоплюють всю різноманітність підходів, які можуть використовуватися в практиці роботи лідера. Оскільки діяльність лідера дуже різноманітна, спроба єдиної класифікації стилів лідерства може виявитися недостатньою для врахування всіх можливих варіацій.

Водночас, маємо відзначити, що практичний досвід є свідченням того, що лідери, які досягають найкращих результатів, володіють не лише одним, а кількома стилями управління. Ефективні керівники проявляють інтуїтивне відчуття того, який стиль керівництва слід застосовувати в конкретній ситуації для досягнення оптимальних результатів, тобто демонструють емоційний інтелект.

Останній, згідно з дослідженнями науковців, представляє собою здатність ефективно контролювати свої емоції та взаємодіяти з іншими людьми. Цей вид інтелекту включає чотири основні здібності: самоаналіз, самоуправління, соціальне пристосування і формування соціальних зв'язків.

Слід відзначити, що вказані здібності характеризуються наступним чином:

1) самоаналіз – це процес вивчення та розуміння власних думок, емоцій, переконань та поведінки. Ця здатність дозволяє особі об'єктивно оцінювати себе, виявляти свої сильні та слабкі сторони, а також розуміти, як власні дії впливають на власне життя та відносини з іншими;

2) самоуправління – це здатність ефективно керувати своїм часом, енергією, ресурсами та емоціями для досягнення поставлених цілей та підтримки власного благополуччя. Це включає в себе навички планування, прийняття рішень, самодисципліни, управління стресом та здатність ефективно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Самоуправління є важливою компонентою особистісного розвитку та досягнення успіху в різних сферах життя;

3) соціальне пристосування – це здатність адаптуватися та взаємодіяти успішно в соціальному середовищі. Це включає у себе розуміння соціальних

норм, навички спілкування, емпатію, здатність розв'язувати конфлікти та побудову позитивних взаємин з іншими людьми. Соціальне пристосування є важливим елементом успішного функціонування в суспільстві та взаємодії в різних групах. У контексті лідерства соціальне пристосування важливо для побудови ефективних команд та розуміння потреб і очікувань інших людей;

4) налагодження соціальних зв'язків – це процес створення та утримання позитивних та конструктивних відносин з іншими людьми. Це включає у себе здатність спілкуватися ефективно, виражати свої думки та відчуття, вислуховувати інших, розвивати взаєморозуміння та сприяти створенню сприятливого соціального середовища. У контексті лідерства налагодження соціальних зв'язків є ключовим елементом успіху лідера, оскільки взаємодія з командою, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами вимагає вміння будувати довіру, співпрацю та розвивати позитивні відносини. Лідер, який вміло налагоджує соціальні зв'язки, здатний створити обстановку, в якій команда працює ефективно та досягає поставлених цілей.

Лідер – це особа, яка має визнане право та здатність приймати ключові рішення для групи, захищати їхні інтереси та визначати шляхи і характер загальної діяльності колективу. Позначений лідер може мати офіційний статус, або його роль може визнаватися неофіційно, проте фактично він володіє великим впливом на групу. Знання та навички лідера завжди оцінюються вище, ніж аналогічні якості інших учасників групи. Лідерські якості включають впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, високий рівень компетентності в обраній сфері, сильну волю, вміння розуміти психологічні особливості людей та організаторські здібності.

За масштабністю розв'язуваних завдань виокремлюють:

«1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);

2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);

3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі)» [46].

Крім того, виділяють «формальне» та «неформальне» лідерство. Перше пов'язане із встановленням правил та процедур призначення керівника, а також передбачає функціональні відносини в межах організаційної структури. Друге виникає на основі особистих взаємин між учасниками групи або колективу.

Ці два типи лідерства можуть взаємодіяти та доповнювати один одного, особливо в ситуаціях, коли формальний керівник також володіє авторитетом серед підлеглих. У таких випадках вони можуть об'єднуватися в особі авторитарного керівника, що сприяє більш ефективному управлінню.

З іншого боку, формальне та неформальне лідерство можуть знаходитися в конфлікті, особливо якщо інформальний лідер має іншу візію або методи керівництва, що відрізняються від призначених правилами. У таких випадках ефективність організації може зазнати певного зниження через конфліктні взаємодії.

Таким чином, різноманітність стилів і типів лідерів в багато чому може бути пояснена множинністю завдань, які вони вирішують. Існуюча типологія лідерства, безумовно, не охоплює всі можливі варіанти та взаємодії, оскільки це динамічне явище, яке може змінюватися відповідно до контексту та умов.

Крім того, теоретичний аналіз, навіть при найретельнішому підході, не в змозі адекватно відобразити всю складність та різноманітність явища лідерства. Практика часто перевершує теоретичні моделі, і ми часто спостерігаємо появу комбінованих типів лідерів та різноманітні модифікації їхніх характеристик.

1.3. Ключові функції лідера

Складність функцій лідера, який знаходиться в стадії формування, може бути розкрита шляхом вивчення ролей та завдань, що входять у його позицію.

Характер функцій лідера залежить від специфіки групи, якою він керує. У демократичних групах іншого значення набувають функції порівняно з «авторитарними» групами. Однак це не означає, що керування групами із демократичною структурою простіше, ніж із авторитарною, адже ці функції є якісно різними.

Як слушно відзначає С. Загурська, «традиційно вважають, що лідер повинен мати чотири якості – турбуватися про людей, мати тверді переконання, керувати людьми та вміти заохотити їх до своєї справи, створюючи умови, щоб люди діяли якнайкраще. Однак цього замало, і великі лідери мають ще дві якості: вони знають, як навчити людей робити те, що самі роблять, і вони знають, коли дозволити своїм послідовникам діяти самостійно» [19].

Детальний розгляд функцій лідера дає змогу виділити наступні:

1. Адміністративна функція лідера. Лідер виконує ключову роль у координації діяльності групи, беручи на себе відповідальність за розробку стратегій чи отримуючи їх зверху. Незмінною частиною його обов'язків є спостереження за виконанням завдань. Проте, адміністративна функція лідера не обов'язково передбачає особисте виконання завдань; часто це включає в себе делегування їх іншим членам групи [28].

2. Стратегічна функція лідера. Лідер часто виступає у ролі розробника стратегій та методів, які використовуються групою для досягнення її цілей. Ця функція може включати в себе не лише визначення конкретних кроків, але й розробку стратегічних планів діяльності. У більшості випадків лідер є єдиним, хто має повну картину плану, виступаючи як головний стратег та утримуючи всі елементи плану під контролем.

3. Політична функція лідера визначає його роль у взаємодії з іншими членами організації чи групи, а також зовнішніми стейкхолдерами.

С. Загурська вказує, що здебільшого цілі груп та способи їх досягнення походять із трьох джерел, а саме:

«← вказівки згори, отримовані групою від керівництва відповідно до

субординації. Проте лідери нижчого рівня залучаються як консультанти, з правом дорадчого голосу при виробленні цих установок.

– вказівки знизу, тобто рішення самої групи. Хоча цілі і засоби визначені знизу, проте лідер відповідає за їх реалізацію, оскільки він, будучи членом групи, також залучений до вироблення цих цілей і методів.

– вказівки самого лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень)» [19].

Однак, незалежно від джерела, визначення цілей для групи та вибір оптимальних методів для їх досягнення є невід'ємною обов'язковою функцією лідера.

4. Представницька функція лідера визначає останнього як представника групи у зовнішньому середовищі. Лідер виступає в ролі офіційного представника групи, представляючи її інтереси в зовнішньому середовищі. Таким чином, учасники групи приділяють велику увагу тому, як лідер представляє їх та взаємодіє з навколишнім світом. Лідер вбачає себе як «наглядач», який трансформує інформацію від групи і виражає колективний розум, волю та інші аспекти групової діяльності [51].

5. Експертна функція лідера демонструє, що він часто служить джерелом достовірної інформації та визнаним фахівцем в групі, що робить його ключовою фігурою для отримання консультацій та кваліфікованої допомоги. Особливо це важливо в ситуаціях, де функції розділені або великі групи включають заступників та консультантів, що служать допоміжними джерелами експертної інформації [51]. Обрання лідером експертів другого рівня свідчить про високі організаційні та керівницькі здібності керівника в контексті вибору кваліфікованих фахівців.

6. Регулююча функція лідера визначається управлінням особистісними та професійними відносинами всередині групи відбувається через комунікативну мережу, яка може приймати різноманітні форми. У деяких групах лідер виступає як центральний вузол, через який проходить вся інформація. В інших групах можуть існувати особи, що стоять близько до

лідера, і вони контролюють цю комунікативну мережу. Також існують групи, де лідер взаємодіє з іншими членами як рівноправний учасник.

7. Третейська функція лідера як «миротворця». Ця роль лідера в певному відношенні пов'язана із попередньою функцією. У ситуаціях конфліктів між членами групи лідер повинен виступати як арбітр, вирішуючи суперечки та водночас діючи як посередник, який сприяє досягненню згоди. Це означає, що лідер має можливість стимулювати деяких членів групи та накладати санкції на інших, відповідно до своїх особистих стратегій та цілей [52].

8. Функція стимулів і покарань. Механізм стимулів і покарань, якими лідер користується для регулювання дій членів групи, є надзвичайно значущим аспектом для учасників групи [52].

9. Еталонна функція лідера. У різних типах груп лідер може виступати як модель для наступності, демонструючи членам групи конкретний взірцевий спосіб поведінки. Наприклад, командир відділення, який сміливо йде на передову в бою, виступає як живий приклад для інших учасників групи [51].

10. Лідер виступає як елемент, який знімає індивідуальний тягар відповідальності. Часто лідер відіграє ключову роль у звільненні членів групи від особистої відповідальності за прийняття рішень та вчинки, яких вони хотіли б уникнути. Серед улюблених висловів лідерів можна виділити фрази: «Всі претензії – до мене», «Дійте моїм ім'ям», «Передайте, що я наказав», що ілюструє саме цю функцію. Таким чином, віддавши свою відданість лідерові, члени групи прагнуть, щоб лідер взяв на себе обов'язок ухвалювати рішення за них. Е. Фромм описав це явище як «втечу від свободи» [51].

11. Лідер служить символом групи, особливо у високозгуртованих колективах. Групи з вираженим єднанням прагнуть виділятися не лише внутрішньо, але й зовнішньо, відзначаючи свою унікальність серед інших особистостей. У високозгуртованих групах, таких як масонські ложі,

політичні партії чи клуби, члени призначаються різними рисами, такими як одяг чи поведінка, які відрізняють їх від інших. Лідери цих груп, які є їхнім основним ядром, починають виконувати роль символів. Їхні імена стають взірцем для всього руху (і, в певному відношенні, його членів). У сфері бізнесу власники компаній особисто втілюють цю символіку, розглядаючи свій бізнес як продовження своєї особистості. Навіть у релігійних рухах і сектах імена засновників можуть залишатися актуальними протягом тривалого періоду. Також представники різних наукових шкіл після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з його спадщиною [55].

12. Функція формування групового світогляду. Лідер часто виступає як джерело цінностей і норм для групи, формуючи загальний світогляд учасників. Груповий світогляд, в цілому, віддзеркалює ідеологію суспільства, до якого відноситься ця група. У великих організаціях індивідуальний світогляд групи часто більше відповідає поглядам керівництва, ніж окремих членів групи. Вплив поглядів зазвичай йде зверху вниз, особливо тоді, коли лідер контролює потік інформації, що надходить до групи з зовнішнього середовища [55].

13. Функція носія відповідальності. Лідер може виступати як об'єкт позитивних емоцій у випадку досягнення групою поставлених цілей, але в той же час може стати об'єктом агресії у разі невдачі. У ситуаціях фрустрації група може спрямовувати свою негативну енергію на лідера, роблячи його об'єктом, якого звинувачують у всіх невдачах.

14. Лідер може виконувати роль «батька» для членів групи, що включає в себе інтеграцію різноманітних функцій. У цій універсальній ролі, лідер стає фокусом позитивних емоцій для членів групи, ідеальним об'єктом ідентифікації та відчуття відданості. Якщо лідер не відповідає ідеалам деяких членів групи, вони можуть переосмислити його образ у своєму розумінні. Роль «батька» часто пояснює владу, яку лідер може набути в певних ситуаціях [51].

Коли члени групи втрачають ілюзії щодо справжніх цілей або

особистості лідера, це представляє собою особливий випадок. Зокрема, ідеологічні антагоністи можуть наполегливо шукати факти, які компрометують лідера ворожої групи [26].

Описані функції лідерів набувають різного значення для різних типів груп. Таким чином, важко визначити, які з названих ролей лідера є головними або другорядними, оскільки їхнє значення змінюється в залежності від внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають життєдіяльність організації.

Висновки до розділу 1

Визначено, що лідерство – це форма управлінської взаємодії (зокрема, між лідером і послідовниками), що базується на комбінації різних джерел влади, у залежності від конкретно визначених обставин, і спрямована на стимулювання людей до досягнення загальної мети.

Встановлено, що лідерське середовище – це умови та контекст, в яких формується і розвивається лідерство. Воно визначається різноманітними чинниками, такими як культура організації, структура комунікації, ступінь довіри в групі, підтримка вищих керівників, а також особисті якості та стиль керівництва лідера. Лідерське середовище може впливати на ефективність лідера та його здатність досягати мети в конкретних умовах.

Виділено авторитарний, демократичний та ліберальний стилі лідерства. Підкреслено важливість емоційного інтелекту, що дозволяє визначити прийнятний стиль лідерства за конкретних обставин.

Окреслено різноманітність типів лідерів. Водночас, виявлено, що існуюча типологія лідерства не охоплює всі можливі варіанти та взаємодії, оскільки це динамічне явище, яке може змінюватися відповідно до контексту та умов.

Охарактеризовано функції лідера, до яких віднесено: адміністративну, стратегічну, політичну, представницьку, експертну, регулюючу, третейську,

еталонну, функції стимулів і покарань, формування групового світогляду, носія відповідальності, функції лідера як елемента, який знімає індивідуальний тягар відповідальності, символу групи, «батька» для членів групи.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Зарубіжний досвід формування лідерського середовища у представницьких органах влади

У ряді іноземних країн, зокрема починаючи з 20-х років минулого століття, розробляють національні програми, спрямовані на формування, оцінювання та розвиток лідерства. Лідерство вимагає вміння відчувати та аналізувати мотиви людської поведінки, інтегрувати їх, а також коригувати поведінку об'єкта, враховуючи його потреби та цілі розвитку.

Тому в останні роки все більше приділяється уваги розгляду лідерського середовища у процесі створення систем управління, будь то в окремих організаціях, на рівні територій чи в цілій державі.

Результати глобальних досліджень вказують на різноманітні форми участі працівників у управлінні. Наприклад, у Німеччині існує система активної участі працівників, в той час як у Великобританії та США важливі консультації і колективні договори. Серед інших підходів можна виділити італійські «внутрішні комісії», французькі «комітети на підприємствах», шведську систему «сумісних рішень» та інші. Варто відзначити також широке поширення систем участі в Японії [12].

Ці системи здійснюють свою діяльність на різних рівнях – від конкретного робочого місця з формуванням автономних бригад і «гуртків якості» до організаційного рівня з робітничими комітетами, що включають представників персоналу та адміністрації, а також з інститутом «робочих директорів». Національні економічні масштаби включають урядові консультаційні центри праці та бізнесу з участю представників уряду, національних професійно-орієнтованих центрів і федерацій підприємців [15].

У сучасних умовах ключові очікування від осіб, що обіймають посади у

представницьких органах влади, зосереджуються, насамперед, на підвищенні ефективності та результативності їхнього управління. Це передбачає наявність чіткої стратегії для оптимізації функціонування підпорядкованих організацій, впровадження нововведень та розробку власної стратегії, яка спрямована на підвищення продуктивності та щоденної віддачі колективу в цілому, а також кожного працівника окремо.

У наш час стає відомим, що епоха безумовного слідування ієрархічним структурам і беззастережного виконання наказів зверху вже минула. Тепер, для досягнення успіху, керівнику необхідно заробляти авторитет на підставі власних лідерських якостей та впровадження культури управління, яка відповідає вимогам сучасності [1, с. 74]. Звісно, в сучасному світі очікується від нього проявлення власних лідерських здібностей, розуміння оптимальних методів обміну інформацією та ефективною комунікації з оточуючими, а також володіння необхідним рівнем професійної компетентності для виконання своїх обов'язків.

Отриманий зарубіжний досвід у формуванні сприятливого середовища для розвитку лідерства у представницьких органах влади визначив найкращі практики на рівні місцевого самоврядування, які ґрунтуються на їх функціонуванні як організацій, що постійно вдосконалюються.

Ми підтримуємо позицію, згідно з якою, керування представницьким органом влади на будь-якому рівні можна розглядати як соціальну мікросистему, де результативність залежить від групового потенціалу учасників. Важливо розуміти, що колективний потенціал не обмежується лише сумою індивідуальних можливостей членів групи; він також має потенціал для взаємного посилення. З цією метою часто формуються робочі групи, команди та підрозділи в організаціях.

У контексті управління важливо розрізняти два типи ролей, які виконує кожна посадова особа. Перша, функціональна роль, ґрунтується на професійних знаннях, навичках і практичному досвіді, що дозволяє посадовій особі виконувати свою місію та досягати цілей. Друга, командна роль,

базується на готовності та здатності посадової особи активно задіювати всі наявні ресурси у своїй щоденній управлінській діяльності.

Особливо відзначається, що у найкращих приватних та державних організаціях, де формується високоєфективне лідерське середовище, визнані стратегії розвитку, які оперативно реагують на виклики суспільства та забезпечують планування на кілька кроків вперед. Особлива увага приділяється розкриттю потенціалу персоналу, оскільки ефективність організаційного управління в значній мірі залежить від особистісного потенціалу, що включає інтелектуальний, емоційний, мотиваційний, ціннісний, творчий та інші аспекти.

При цьому, коли ми говоримо про потенціал особи, маємо на увазі її внутрішні можливості, а також бажання, готовність і здатність реалізувати їх у сфері професійної діяльності. Багато провідних компаній у світі інвестують значні кошти у розробку механізмів для виявлення осіб з високим рівнем інтелекту та розвитку інших компетенцій, що є необхідними для формування лідерського середовища в організації.

Успіх посадових осіб значною мірою визначається їхнім вмінням не лише здобувати нові знання та навички, але й ефективно використовувати їх для вирішення завдань. Ми відзначаємо, що рівень інтелекту прямо залежить від інтенсивності його застосування, і підтримуємо думку видатних вчених, таких як А. Бенджамін, Є. Фрейдін, Р. Картер, які стверджують, що інтелектуально активні люди продемонструють постійне підвищення своїх розумових здібностей протягом усього життя.

Зворотна ситуація, яка виявляється відсутністю компетенції «інтелектуальний потенціал» може проявлятися, коли особа не вдається в продумуванні завдань, обмежується лише нескладними завданнями, має недостатню інтелектуальну активність або неорганізованість, виявляє лінь або емоційну нестійкість, що перешкоджає аналізу ситуацій та виконанню завдань, проявляє нетерплячість у обдумуванні власних дій, або повільно засвоює нову інформацію [3].

Застосовуючи теорію очікування, яка вказує на те, що рівень мотивації особи до трудової діяльності залежить від її уявлень про власні здібності виконати поставлені завдання та реальність досягнення цілей, і враховуючи, що стимуляційний ефект виникає не від самих потреб особи, а від розумового процесу, в ході якого відбувається оцінка реальних можливостей досягнення поставлених цілей та отримання винагороди за це, ми можемо концептуалізувати діяльність лідера в організації як напружену на стимулювання інтелектуального потенціалу через ефективне використання можливостей мотивації працівників [48].

Глобальна тенденція відступу впливу традиційних форм влади акцентує важливість впливу, що ґрунтується на особистому прикладі, на силі особистих якостей та лідерських здібностей.

Громадяни у розвинених демократичних країнах вимагають від своїх керівників на всіх рівнях не лише виконання службових обов'язків, але й виявлення власним життям якостей, таких як людяність, відкритість у спілкуванні, ефективна стратегія досягнення цілей та інші. На підсвідомому рівні багато людей прагнуть адаптувати певні лідерські риси, які найбільше їм вражають. Лідер слугує свого роду еталоном, до якого багато хто прагне дорівнювати.

Як слушно у своїх дослідженнях зауважував Дж. Коттер: «чим більше керівник є для когось ідеалом, тим більше він чи вона виявляють повагу до цього керівника» [2, с. 128]. Результати досліджень виявили, що певні риси у поведінці лідерів представницьких органів влади впливають найбільше на їхнє оточення. Серед цих рис варто виділити манеру поведінки, яка вражає впевненістю та гідністю, високі навички ораторської майстерності, здатність виявляти позитивну енергію, привабливий зовнішній вигляд та самодостатність.

Вказаний вплив виявляється, у першу чергу, через віру послідовників або підлеглих у експертні знання свого керівника або лідера. Вони свідомо приймають і виконують його рішення, вважаючи їх логічними та єдино

правильними. Зазвичай цю форму впливу лідери досягають завдяки особистим досягненням у відповідній галузі. Чим вищі ці досягнення, тим більший вплив вони можуть справляти на своїх послідовників або підлеглих. Довіра є основою цього впливу, оскільки успіх чи невдача будь-якої ініціативи залежить від рівня довіри до особи, яка здійснює цей вплив. К. Джонсон та М. Хекман зауважують, що «найбільш значимими елементами, які виміряють довіру, є компетентність, репутація, динамізм та добра воля як прояв турботи» [2, с. 162].

Як свідчить практика, люди вірять не лише власним спостереженням за компетентністю конкретної особи, але й приймають на віру твердження про те, що вона є експертом у певних питаннях і може ефективно приймати рішення. Наприклад, вибір голів постійних комісій в раді ґрунтується переважно на заявах претендентів про їхню компетентність у тій чи іншій сфері діяльності.

Під час такого аналізу результативне застосування впливу в представницьких органах влади можливе, якщо особи, на які цей вплив спрямований:

«– сприймають вплив як джерело задоволення або незадоволення бажаної потреби;

– вважають, що їхні особисті потреби будуть задоволені з високою ймовірністю;

– вірять, що їх зусилля виправдають сподівання лідера-керівника;

– потреба, до якої апелюють, є актуальною» [15, с. 104].

Таким чином, найефективнішим виявиться вплив у тому випадку, коли підлеглий високо цінує конкретну потребу, на яку робиться акцент, вважаючи задоволення чи незадоволення цієї потреби важливим, і вірить, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника [15, с. 195].

Найбільш очікуваними навичками в провідних країнах світу для відбору лідерів/керівників є такі категорії компетенцій як: лідерство, досягнення результатів, стратегічне бачення, комунікативні компетенції,

управління людськими ресурсами, професійні знання. У той же час, в окремих країнах, окрім вказаного типового набору компетенцій, необхідна також наявність компетенцій самовираження особистості, зокрема: чутливість, добродієність, самодостатність, самовираження, інноваційність.

У таких країнах, як Австралія, Велика Британія, Естонія, Ірландія, Канада, Нідерланди багато уваги приділяється добродієності та етичним принципам. Там дотримуються думки, що «етика поєднує в собі основні цінності та принципи служби, мораль переважно визначає практичні питання здійснення етичного управління, а дух (характер) має визначити ставлення службовців до перших двох, встановити переваги та пріоритети діяльності» [13].

Зокрема, у Великобританії знайшла застосування система цінностей публічного управління, що охопила всі його рівні – починаючи з національного і закінчуючи місцевим. Вказана система знайшла своє відображення у принципах публічної служби, відомих як «Сім принципів здійснення публічної служби Нолана».

Такими принципами є:

«– безкорисність у сфері прийняття рішень, що передбачає підхід, в основу якого покладено забезпечення публічного, суспільного інтересу, а не персоніфікованих доходів;

– порядність у виконанні повноважень – передбачає безумовне виконання зобов'язань, наданих індивіду або організації;

– об'єктивність, що стосується публічних справ та вимагає неупередженості дій службовців щодо будь-яких осіб із будь-якими заслугами або провинами перед суспільством;

– підзвітність – стосується організаційної культури та передбачає відповідальність кожного службовця за дії або бездіяльність;

– відкритість – стиль управління, який визначає необхідність залучення якомога більшої кількості зацікавлених у результатах сторін, вільного поширення інформації та доступу до неї;

– чесність, що характеризує персональні особливості службовця та, зокрема, вимагає від нього декларування будь-яких приватних інтересів, що стосуються його службових, громадських обов'язків;

– керівництво, що стосується лідерства в організації та вимагає від керівництва організаційної підтримки й втілення зазначених принципів у відповідні сфери діяльності організації і в першу чергу – завдяки особистим прикладам» [18, с. 68].

На сьогодні від осіб, які займають посади в органах публічної влади, очікується, що вони зосереджуватимуть увагу на досягненні конкретних результатів у своїй роботі, а не лише на точному виконанні існуючих нормативів. Вони мають мати власне бачення щодо ефективності функціонування їхніх організацій і визначати потреби у нововведеннях. Працівники влади повинні виявляти лідерські якості, розуміти, як покращити обмін інформацією з іншими організаціями і мати достатній рівень професійної компетентності.

Сучасний період характеризується відмовою від автоматичного слідування ієрархічних вказівок та безумовного підкорення владі. Епоха, коли авторитет керівника залежить лише від його посади, вже минула. Замість цього, керівник повинен заробляти свій авторитет шляхом прояву лідерських якостей та втілення культури управління, що ґрунтується на взаєморозумінні та співпраці [61].

Лідери у представницьких органах влади мають усвідомити той факт, що в процесі діяльності вони можуть допускати помилки і зробити невірний вибір. Це необхідна частина процесу самовдосконалення. Важливо вміти відрізнити випадкові помилки від тих, які виникають внаслідок несвоєчасних дій чи відсутності уваги до деталей. Разом з тим, найефективніший спосіб допомогти людям вивчити зі своїх помилок – це надати їм можливість самостійно виправити ситуацію, навіть якщо цей процес може бути болючим. Важливо встановити часові рамки та мати наставника, який контролює процес виправлення помилок.

Люди завжди прагнуть до того, щоб їх цінували за їхні здібності, вміння та позитивні особисті якості. Ті, хто не прагне виглядати як невід'ємний зразок досконалості, проявляють більшу готовність до прийняття та співпраці з іншими. Скромність і відсутність вимог до досконалості у власній поведінці також сприяють позитивній взаємодії з оточуючими.

Тож, як бачимо, у кращій світовій традиції публічного управління визнано, що для членів представницьких органів місцевого самоврядування надзвичайно важливо бути не лише офіційними посадовими особами, але й справжніми неформальними лідерами в колективі, організації та громаді. Ключовою передумовою для такого лідерства є свідоме поєднання професійного лідерства керівника з особистісним лідерством у повсякденній діяльності.

2.2. Особливості лідерства у системі місцевого самоврядування в Україні

Без сумніву, місцеве самоврядування в Україні представляє собою не лише закріплене державою право, реальну здатність та багатогранну соціально корисну діяльність, але і специфічну соціальну систему, що базується на самоорганізації. Це організаційно-правовий механізм, який надає територіальним громадам можливість безпосередньо та через обрані органи здійснювати функції та повноваження місцевого самоврядування. Ці дії спрямовані на задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням необхідних життєвих послуг.

У контексті аналізу систем місцевого самоврядування основним аспектом постає врахування необхідності вирішення суспільних потреб громадян. Кожен компонент системи місцевого самоврядування, зокрема, спрямований на задоволення конкретних соціальних потреб та відповідає вимогам громадянства.

Зокрема, відповідно із законодавчими нормами про місцеве

самоврядування, «загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів, на яких обговорюються найнагальніші потреби громади враховуються органами місцевого самоврядування в своїй діяльності» [44, ст. 8].

Діяльність голів сільських, селищних та міських рад в Україні направлена на задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням необхідних життєвих послуг. Це визначається їхнім специфічним статусом у системі місцевого самоврядування, оскільки, з одного боку, вони займають ключові посади, керуючи виконавчим органом ради та керуючи засіданнями ради, а з іншого боку, вони є важливими представниками та посадовими особами на територіальному рівні громади.

Таким чином, вони забезпечують:

«– здійснення в межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території;

– організують роботу відповідної ради та її виконавчого комітету;

– здійснюють керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;

– скликають сесії ради, вносять пропозиції та формують порядок денний сесії;

– скликають загальні збори громадян за місцем проживання;

– здійснюють інші повноваження місцевого самоврядування» [44, ст. 42].

Викладені тези дають підставу для твердження, що незалежно від того, чи це виявляється через реалізацію форм місцевого самоврядування (такі як громадські ініціативи, громадські слухання і інші), чи шляхом активності представників системи місцевого самоврядування, які визначені в статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», завжди присутня одна особа або група осіб, що бере на себе відповідальність на підставі відповідних повноважень чи безпосередніх підстав для задоволення суспільних потреб мешканців територіальних громад.

У цьому контексті, важливою умовою є наявність довіри з боку спільноти, яка делегує виконання завдань щодо задоволення суспільних потреб. Ті особи, яким спільнота довіряє, належать до особливого прошарку людей. З одного боку, ці особи обладнані владно-контролюючим ентузіазмом, а з іншого - вони готові задовольнити внутрішню потребу спільноти. За це спільнота обдаровує таких ентузіастів відповідними повноваженнями.

Такі ентузіасти, які можуть включати в себе не лише очільників територіальних громад, депутатів різних рівнів, членів виконавчих комітетів та органів самоорганізації населення, а й будь-якого звичайного громадянина, формують навколо себе лідерське середовище. Це середовище, що виникає внаслідок певних суспільних потреб, включає у себе індивідів, які спільно мають певне бачення задоволення цих потреб, а також лідера, якого вони обирають своїм взірцем. Цей лідер володіє тими характеристиками, які є необхідними у конкретній ситуації, і має ціннісні орієнтації, що позитивно сприймаються спільнотою.

I. Грищенко виокремила лідерські цінності, що актуальні і затребувані в системі місцевого самоврядування:

«← уміння вжитися в ситуацію і в потреби інших людей;
– усвідомлення індивідуальних та колективних потреб;
– уміння знаходити компроміс та вести переговори;
– уміння використовувати сучасні технології управління, інформаційні технології» [14].

Ціннісні переконання, якими володіє керівник і які спільно приймаються членами його команди, мають величезне значення в системі місцевого самоврядування, оскільки вони є вирішальними для виконання суспільних потреб мешканців територіальних громад.

До прикладу місцеві лідери, такі як сільський, селищний, міський голова або голова районної чи обласної ради, а також представник органу самоорганізації населення та інші учасники місцевого самоврядування, у

виконанні своїх обов'язків повинні враховувати та забезпечувати задоволення наступних потреб:

– основною метою є визначення та розуміння особистих та колективних потреб мешканців кожної територіальної громади, включаючи жителів територіальних громад, що входять у склад району чи області. Завдання включає аналіз, узгодження та задоволення цих потреб, а також врахування їх взаємозв'язку з іншими потребами з метою надання відповідей на нагальні вимоги громади;

– кожен орган місцевого самоврядування створений для виконання конкретних завдань, визначених законами та Конституцією України. Усі ці органи спрямовані на задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням необхідних життєвих послуг. В їхній діяльності враховується принцип холізму, що передбачає комплексний підхід до вирішення різноманітних потреб і інтересів громадян. Цей принцип складається із двох аспектів: принципу координації та принципу інтеграції в системі місцевого самоврядування. Координація в цьому контексті передбачає взаємодію між різними елементами системи місцевого самоврядування, які функціонують на території громади (такі як голова територіальної громади, рада, виконавчий комітет, апарат ради, органи самоорганізації населення, секретар ради тощо). З іншого боку, інтеграція охоплює взаємодію між цими елементами та вищими рівнями управління, зокрема, районними і обласними радами, що вказує на узгодженість та взаємодію різних рівнів місцевого самоврядування, які не є ієрархічно підпорядкованими один одному. Принцип координації визначає, що ефективне планування діяльності органів місцевого самоврядування на рівні територіальної громади, а також дії сільського, селищного, міського голови чи старости, стає неможливим без врахування інших факторів та без уваги до колективних потреб громади. Отже, застосовуючи принцип холізму в системі місцевого самоврядування, можна більш ефективно організовувати роботу, що в свою чергу дозволяє якісніше виконувати завдання з урахуванням особистісних та колективних

потреб мешканців територіальних громад. У випадку відсутності такого підходу, коли кожен орган чи посадова особа місцевого самоврядування функціонує незалежно від інших, результатом часто стають розчарування мешканців територіальних громад у роботі цих органів чи осіб, а також виникнення фрустрації, оскільки такий підхід ускладнює забезпечення задоволення їхніх потреб;

– для задоволення потреб мешканців територіальних громад та підтримки системи місцевого самоврядування надзвичайно важливо сприяти спільній діяльності. Здійснення спільних цілей вимагає об'єднання зусиль, і тому у системі місцевого самоврядування слід сприяти розвитку лідерів. Кожна територіальна громада повинна виховувати не лише одного, а декілька лідерів, які своїми особистісними та професійними характеристиками можуть об'єднати однодумців для вирішення колективних потреб і підтримувати високий рівень командного духу [14].

Тож, формування лідерського середовища в системі місцевого самоврядування обумовлене суспільною потребою, яка потребує негайного вирішення. Цей процес передбачає об'єднання людей, які мають спільне бачення щодо задоволення цієї потреби, а також визнання лідера, якого обрали ці люди як взірць. Лідер повинен володіти необхідними рисами, що відповідають конкретній ситуації, та мати ціннісні орієнтації, які позитивно сприймаються спільнотою.

Своєю чергою, у практичній площині цей процес відбувається шляхом слідування принципам системності та безперервності підвищення кваліфікації місцевих лідерів.

Як слушно відзначають Н. Гончарук та Л. Прудиус, «наявна система професійного навчання, яка базується на європейських стандартах розвитку освіти та національному законодавстві, яке визначає стратегію та основні напрями подальшого розвитку освіти дорослих в Україні протягом життя шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти» [8].

Так, новий підхід до професійного навчання депутатів місцевих рад

ґрунтується на принципах, які визначені у Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу [60].

Зокрема, цей підхід передбачає:

- виявлення потреб професійного розвитку, що враховує актуальні вимоги та завдання;
- максимальне наближення освітніх послуг до місця проживання, забезпечуючи зручний доступ до навчальних ресурсів;
- безперервність та обов'язковість, які спонукають депутатів місцевих рад до постійного самоосвіти та професійного розвитку протягом усього життя;
- випереджуючий характер навчання, його прогностичність, інноваційність та орієнтацію на опанування практичними навичками;
- диференціацію підходів до навчання та його індивідуалізацію, враховуючи особисті потреби та рівень підготовки;
- відкритість у доступі до освітніх ресурсів та можливостей;
- доступ до фінансових гарантій професійного навчання, щоб забезпечити стабільність та доступність освітніх програм.

Також слід відзначити, що ключові лідерські цінності, які мають важливість для ефективності системи місцевого самоврядування, включають в себе здатність:

- емпатії та здатності вжитися в ситуацію та в потреби інших людей;
- здатності знаходити компроміси та вести переговори для досягнення спільних цілей;
- ефективно використовувати сучасні технології управління та інформаційні технології;
- усвідомлювати як індивідуальні, так і колективні потреби, забезпечуючи врахування різноманітних аспектів прийняття управлінських рішень.

2.3. Лідерські компетенції депутатів місцевих рад

Компетенції – це основні навички та якості особистості, що проявляються у стійких варіантах поведінки чи мислення і застосовуються в різних ситуаціях у професійній сфері. Ці основні якості врешті-решт дозволяють особі успішно приймати рішення у своїй професійній діяльності [31].

Експертним середовищем виділено п'ять базових типів компетенцій, а саме:

- «– базові мотивації;
- психофізіологічні особливості (такі, наприклад, як швидкість і тип реакції);
- регулятивні механізми (до яких автори концепції відносять цінності, установки, Я – концепцію особистості тощо, психологічні феномени);
- знання;
- вміння та навички» [31].

Вищезазначені типи компетенцій також можуть бути розподілені в трьох «сферах» відповідно до ступеня їх готовності до навчання (рис. 2.1).

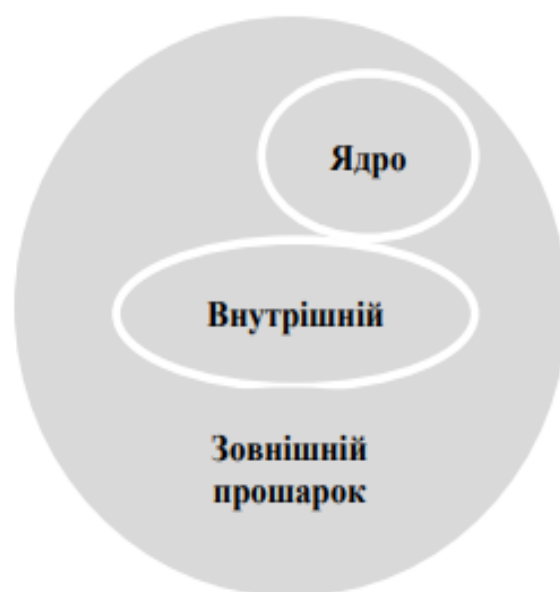


Рис. 2.1 «Сфери» компетенцій [30, с. 72]

Вроджені психофізичні особливості в основному є непередбачуваними і в меншій мірі можуть бути скориговані процесами навчання (зазвичай обмежуються компенсацією вмінь і навичок, а не зміною психофізіологічних особливостей особистості). Однак базові мотивації формуються на різних етапах дорослішання і, в обмеженому обсязі, можуть бути модифіковані в дорослому віці.

Особливості психофізіології та базові мотивації особистості формують основу системи компетенцій, яка виявляє обмежену придатність до трансформації, особливо в рамках короткострокових або середньострокових освітніх програм.

Я – концепція, цінності і установки, як свідчать результати психологічних тренінгів та корекційних програм, можуть бути піддані змінам за допомогою спеціально структурованих навчальних заходів, таких як тренінги. Проте для досягнення цих змін необхідний достатній час та значні зусилля. Ця категорія компетенцій формує «внутрішню оболонку» системи особистісних компетенцій.

Основні компетенції та «внутрішня оболонка», взаємодіючи, формують те, що можна охарактеризувати як особистісні якості, значущі для професійного розвитку.

Сукупність знань та навичок в професійній сфері представляє собою «зовнішню оболонку» компетенційної системи особистості, яка може бути ефективно змінена протягом короткострокових освітніх програм [30, с. 71–73].

Лідерські навички в сфері керівництва та управління людьми відображають здатність особистості використовувати свою владу для розпорядження та спрямування діяльності підлеглих, забезпечення їм підтримки, виявлення участі та делегування повноважень. Поміж іншого, лідерські навички передбачають здатність керівника надихати підлеглих на спільні цілі, вміння ефективно взаємодіяти з різноманітним колективом, сприяти творчій ініціативі та формувати в організації почуття єднання,

створюючи командний дух та інші аспекти. Розвиток лідерських компетенцій є багатограним процесом.

На думку експертів, лідер-керівник сучасності, який акцентує на процесах, повинен володіти наступними ключовими компетенціями: «мотивація до досягнення (переважання орієнтації на досягнення мети, на результат); внутрішнє прагнення до саморозвитку; креативність; працездатність; уміння надихати, заражати ідеями, емоційну компетентність; управлінська компетенція (здатність до поставлення цілей, прогнозувати, планувати, ухвалювати рішення, спонукати інших до дії, контролювати); уміння діяти в невизначених ситуаціях, уміння розумно структурувати хаос, орієнтуючись на головне, а не на другорядне, уміння контролювати ситуацію з урахуванням вирішуваних завдань; патріотизм і взяття на себе соціальної відповідальності; знання та вміння в спеціальних сферах (управління громадською організацією, фандрайзинг, лідерство і командування, ділові комунікації, національна соціальнополітична система, включаючи розуміння історії її виникнення, міжнародного контексту і тенденцій розвитку)» [31].

Звісно, вказаний перелік не можна вважати вичерпним.

Також, розвиток лідерського потенціалу вимагає удосконалення кількох аспектів емоційної компетентності.

Насамперед, мова йде про ефективність в надиханні та передачі ідей пов'язана з вмінням позитивно управляти емоціями. Успішні лідери вміють викликати позитивні емоції, що активізує працівників і сприяє виявленню їхніх вищих можливостей.

Другий аспект – це уміння розпізнавати власні емоції і емоції інших з метою керування своїми внутрішніми переживаннями та встановлення гармонійних міжособистісних відносин. Особи з високим рівнем емоційної компетентності виявляють більшу успішність в міжособистісних відносинах та здатність впливати на інших.

Третій аспект – це здатність перетворювати співчуття і

співпереживання в усвідомлену допомогу та підтримку.

До управлінських компетенцій відносять компетенцію цілепокладання. Цілепокладання включає в себе вибір та конкретизацію мети діяльності організації. Стратегічна мета визначає загальну спрямованість роботи організації, формує її структуру і визначає внутрішні взаємозв'язки між компонентами. Цілі організації розподіляються в ієрархічному порядку, починаючи від загальних стратегічних цілей і закінчуючи конкретизованими завданнями для окремих підрозділів та підструктур.

Процес «подрібнення» цілей відбувається на всіх рівнях організації, включаючи індивідуальний рівень виконавців. Кожен виконавець формулює чітку мету своєї діяльності, яка узгоджується з цілями вищих рівнів та підпорядковується їм у ієрархічному порядку. Навичка цілепокладання виявляється як на етапі визначення стратегічних цілей, так і при реалізації конкретних завдань, включаючи розробку та прийняття нормативних актів.

До управлінських належать також компетенції прогнозування й прийняття рішень.

Іншими словами, ключовою компетенцією лідерства є здатність до прогнозування, що передбачає перехід від стратегії «пасивного реагування» до стратегії «активного попередження». Це означає, що особа не лише реагує на зміни у зовнішніх умовах, але також готується до них, розробляє плани для запобігання негативним наслідкам. Прогнозування виступає як ключовий інструмент для перетворення пасивного підходу до управління в активний.

Головний об'єкт прогнозування – це аналіз розвитку зовнішнього середовища та передбачення можливих наслідків взаємодії з ним. У наш час світ стрімко змінюється, і це охоплює всі аспекти життя, включаючи звички, продукти, технології, політичні концепції та соціальні системи. Зовнішнє середовище представляє собою складну, динамічну систему, на яку впливає безліч факторів, кожен з яких є змінним, і всі вони взаємодіють між собою. Тісний взаємозв'язок призводить до змін у всіх інших факторів при навіть невеликій зміні хоча б одного з них. Брак достовірної інформації щодо

кожного з цих впливових факторів часто призводить до ситуації невизначеності.

Отже, навички прогнозування нерозривно пов'язані із здатністю до системного мислення, яке враховує взаємодію різноманітних факторів. Це включає вміння діяти в умовах невизначеності, раціонально структурувати хаос, фокусуєчись на основних аспектах, а не на вторинних, та орієнтуватися на вирішення завдань, структуруючи ситуацію з урахуванням зазначених завдань. Крім того, важливою є компетенція в ухваленні рішень з врахуванням невизначеності, складності та динамічності змін у навколишньому середовищі [30, с. 73–76].

Навички публічної служби охоплюють ряд основних вмінь, які необхідні для ефективної роботи в державних установах. Крім того, ці навички визнаються як корисні для будь-якої особи протягом її трудового життя. Серед них можна виділити комунікаційні та професійні навички, такі як точність у вираженні та обчисленнях, вміння ефективно взаємодіяти з іншими, вміння гідно представляти себе, вміння вирішувати проблеми, дотримання дисципліни, співпраця та врегулювання конфліктів [40].

Таким чином, ключовими компетенціями лідера на публічній службі, на думку експертів, варто відносити:

«– орієнтацію на результат – спроможність брати на себе відповідальність, прогнозовано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей із метою досягнення очікуваних результатів, здатність до управління наявними ресурсами, враховуючи потреби та пріоритети організації;

– аналітичне мислення – здатність об'єктивно сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел; урахування деталей і тенденцій; визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків; основу для розвитку довгострокового бачення, скоординованості та послідовності дій;

– управління людськими ресурсами – спроможність керівників додержуватися послідовного стратегічного підходу до управління

персоналом, відповідати за планування людських ресурсів, добір кадрів, розвиток їх спроможності та організацію діяльності на основі поточних і майбутніх потреб організації, мотивування досконалої діяльності, визнання внеску працівників у діяльність відомства та підтримання сприятливих умов праці;

– ефективну комунікацію – здатність до ефективного обміну інформацією як за горизонталлю, так і за вертикаллю з метою досягнення розуміння та підтримання на шляху реалізації цілей організації;

– вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, в різних умовах та з використанням різних форм (письмово й усно) і способів комунікації;

– спроможність дослухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку» [24].

Своєю чергою, лідерські компетенції депутатів місцевих рад є важливим аспектом для успішного та ефективного представництва та впливу на розвиток та прийняття рішень на місцевому рівні. На нашу думку, до ключових лідерських компетенцій для депутатів місцевих рад доцільно віднести: комунікаційні навички, вміння приймати рішення та відповідати за них, здатність до співпраці, особистий інтегритет, візійність та стратегічне мислення, здатність здобувати підтримку громадськості, здатність працювати в умовах тиску й невизначеності.

Висновки до розділу 2

Узагальнення зарубіжного досвіду формування лідерського середовища у представницьких органах влади дозволило визначити, що найбільш затребуваними компетенціями для відбору лідерів є лідерство, досягнення результатів, стратегічне бачення, комунікативні компетенції, управління людськими ресурсами, професійні знання. У той же час, в окремих країнах, окрім вказаного типового набору компетенцій, необхідна

також наявність компетенцій самовираження особистості, зокрема: чутливість, добротність, самодостатність, самовираження, інноваційність. Крім того, велика роль відведена дотриманню етичних принципів.

Показано, що у кращій світовій традиції публічного управління визнано, що для членів представницьких органів місцевого самоврядування надзвичайно важливо бути не лише офіційними посадовими особами, але й справжніми неформальними лідерами в колективі, організації та громаді. Ключовою передумовою для такого лідерства є свідоме поєднання професійного лідерства керівника з особистісним лідерством у повсякденній діяльності.

З'ясовано, що формування лідерського середовища у вітчизняній системі місцевого самоврядування обумовлене суспільною потребою, яка потребує негайного вирішення. Цей процес передбачає об'єднання людей, які мають спільне бачення щодо задоволення цієї потреби, а також визнання лідера, якого обрали ці люди як взірць. Лідер повинен володіти необхідними рисами, що відповідають конкретній ситуації, та мати ціннісні орієнтації, які позитивно сприймаються спільнотою.

Встановлено, що у практичній площині цей процес відбувається шляхом слідування принципам системності та безперервності підвищення кваліфікації місцевих лідерів шляхом застосування нового підходу до професійного навчання на засадах: виявлення потреб професійного розвитку, максимального наближення освітніх послуг, безперервності та обов'язковості, випереджувочого характеру навчання, диференціації підходів до навчання та його індивідуалізації, відкритості у доступі до освітніх ресурсів та можливостей, доступу до фінансових гарантій професійного навчання.

Встановлено, що лідерські компетенції депутатів місцевих рад є важливим аспектом для успішного та ефективного представництва та впливу на розвиток та прийняття рішень на місцевому рівні.

До ключових лідерських компетенцій для депутатів місцевих рад

віднесено: комунікаційні навички, вміння приймати рішення та відповідати за них, здатність до співпраці, особистий інтегритет, візійність та стратегічне мислення, здатність здобувати підтримку громадськості, здатність працювати в умовах тиску й невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА У ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства

У ході розгляду та впровадження стратегічних реформ, зокрема, процесу децентралізації влади, наростає актуальність кадрових проблем, пов'язаних з нестачею кваліфікованих, творчих та інноваційно налаштованих представників влади.

Це зрозуміло, оскільки успішна робота колективу як єдиної команди та досягнення поставлених цілей та висока якість надання послуг громадянам визначаються ефективністю лідерської діяльності посадових осіб у представницьких органах місцевого самоврядування. Остання вимагає від них щоденної практичної лідерської активності, оскільки вони повинні виконувати ключову роль у забезпеченні високого рівня функціонування цих органів влади та сприяти сталому розвитку України [41, с. 141].

Важливо мати на увазі, що успішна влада базується на трьох основних аспектах: ресурсах, повноваженнях і відповідальності. Необхідно досягти оптимального розподілу повноважень між різними рівнями влади, також обсяг ресурсів повинен відповідати наданим повноваженням. Влада має нести відповідальність за ефективність перед народом і за законність перед державою. Тільки при належному балансі між повноваженнями, ресурсами і відповідальністю може існувати ефективна влада.

У важливих сучасних умовах кожна складова ефективної влади має величезне значення, оскільки навіть найменший дисбаланс чи відсутність взаємозалежності може взаємодіяти з іншими, ускладнюючи досягнення ефективного публічного управління. Відсутність відповідальності може

породити недовіру громадян до влади, включаючи органи представницької влади. Також відсутність взаємозацікавленого зв'язку може ускладнити взаєморозуміння, що є необхідним для досягнення ефективності та результативності. Таким чином, на місцевому рівні може виникати неефективна, громізка та безвідповідальна влада через різноманітні фактори [4].

Основне твердження, що кожен орган місцевого самоврядування має працювати на досягнення кінцевого результату – задоволення потреб громади, означає, що їхні заходи повинні в першу чергу спрямовуватися на задоволення потреб кожного звичайного громадянина [9].

Підтвердженням висловленої нами думки може служити точка зору Джона Адейра, який відзначав, що суттєвою проблемою нашого часу є труднощі, які стикаються лідери, і вони повинні освоїти навички задоволення потреб для ефективного управління [59, с. 286].

Однак практика свідчить, що на сучасному етапі між орган місцевого самоврядування в Україні і громадянами спостерігається деяка відчуженість.

Насамперед, це пов'язано з об'єктивними чинниками складнощів взаємодії.

У зв'язку з початком активної фази вторгнення російської армії в Україну були введені певні обмеження щодо конституційних прав і свобод громадян. Також, в межах дії Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [45], були впроваджені процедурні зміни, які, серед іншого, обмежили взаємодію органів місцевого самоврядування з громадськістю. Мова йде про можливість в окремих випадках не оприлюднювати проекти нормативних актів, обмеження відкритості і гласності проведення засідань місцевих рад та роботи їх комісій, обмеження доступу до сайтів, особистого прийому громадян тощо.

Ще однією причиною змін у громадській участі було те, що окремі представники громадських організацій, які проживали на територіях, що стали об'єктом окупації або місцем ведення бойових дій, вирішили здійснити

переміщення як в межах України, так і за її межі. Ймовірно, частина з них перепрофілювала свою діяльність на волонтерську допомогу для задоволення гуманітарних потреб Збройних Сил України та інших військових формувань, або припинила свою діяльність зовсім. Особливий рух відбувся серед представників органів місцевого самоврядування та комунальних установ у лютому-березні 2022 року, що призвело до зниження рівня їх взаємодії з громадянським суспільством [17].

Також, незважаючи на те, що від травня 2022 року до жовтня 2023 року, на відміну від центральних інститутів влади в Україні, місцева влада продовжує утримувати рівень довіри громадськості на рівні 50% [16], вона піддається значній критиці з боку громадськості.

Слід відзначити, що на етапі початкової фази широкомасштабної російської агресії територіальні структури активно залучились до підтримки Збройних Сил України та взяли на себе частину їхніх обов'язків, включаючи забезпечення життєдіяльності населення, особливо в умовах активних бойових дій. Вони також сприяли евакуації та розміщенню населення в безпечних місцях, а також активно підтримували релокацію підприємств. Однак найважливіше в їхній діяльності полягало в забезпеченні стабільності в суспільстві [35].

Критика, що зараз висловлюється, здавалося б, в основному обумовлена можливою неефективністю використання коштів місцевих бюджетів. Навіть при тому, що децентралізаційна реформа вважається українцями однією з найуспішніших (і отримує підтримку більшості населення), зараз спостерігається небезпечна тенденція створення уявлення про місцеву владу як про недостатньо відповідальну, особливо в умовах повноформатної війни.

Так, ми можемо спостерігати пікети, учасники яких виступають з вимогою обмежити витрати, які не допомагають нам зараз обороняти державу або не вирішують критичних потреб.

Ситуацію додатково ускладнюють заходи з обмеження впливу

місцевого самоврядування, що викликає серйозну тривогу та сприяє збільшенню невдоволення в різних регіонах.

Мова йде, зокрема, про фінансові гарантії спроможності місцевих громад, зокрема в частині коштів, що надходять до їхніх бюджетів від податку на доходи фізичних осіб, що справляється з військових та представників інших силових відомств.

Уряд прийняв рішення, що з листопада 2023 року до завершення періоду воєнного стану, фінансові ресурси повинні бути повернуті до державного бюджету та спрямовуватися на потреби оборони. Це обумовлено тим, що громадам було позбавлено можливості придбання засобів бойової техніки.

Органи державного управління на рівні регіонів вчиняють перерозподіл коштів з місцевих бюджетів шляхом втручання вручну, використовуючи свої директиви та адміністративний тиск, щоб змусити керівників громад не лише спрямовувати податки для потреб Збройних Сил, а й велику частину інших місцевих фінансових ресурсів у військові потреби.

Натомість, експерти дотримуються думки, що розв'язання цього протиріччя полягає в гарантуванні прозорості та встановленні чітких правил у цьому контексті, а не в перенесенні управління коштами з місцевого на державний рівень. Необхідно узгодити загальний перелік пріоритетних видатків під час воєнного стану, який буде обов'язковим для всіх сторін, як для громад, так і для державних органів, і точно дотримуватись його [39].

Загалом, мусимо відзначити, що поглиблення негативних тенденцій несе ризик того, що, громадська думка може не забезпечити достатнього захисту місцевих органів влади від потенційної рецентралізації та відміни децентралізаційних процесів.

У таких умовах виникає потреба в активізації діяльності місцевих лідерів, направленої на забезпечення рівноправних та дієвих партнерських відносин з громадянським суспільством та пересічними громадянами, задля виконання основної місії місцевого самоврядування, яка полягає у

задоволенні потреб громадян.

3.2. Перспективи формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування України

Один із ефективних способів подолання опору системи змінам полягає у формуванні та розвитку лідерства. У цьому контексті важливо створювати лідерське середовище, яке пронизане такими характеристиками, як:

- прагнення досягнення цілей та особиста відповідальність за результати. Лідер повинен бути визначеним у досягненні поставлених завдань і нести відповідальність за їхній результат;

- бажання нести наслідки дій і рішень, лідер повинен бути готовий приймати на себе відповідальність за наслідки своїх дій і рішень;

- прагнення загального бачення досягнення цілей. Лідер має долучити всіх членів групи до спільного бачення та відданості досягненню цілей;

- енергія і наполегливість в досягненні цілей. Лідер повинен виявляти ентузіазм та наполегливість у досягненні спільних завдань.

- вміння донести загальну картину спільних дій. Лідер повинен бути здатним чітко комунікувати загальний план дій та мотивувати команду;

- чітка координація дій та визначення ключових точок контролю. Лідер повинен забезпечувати ефективну координацію та визначення критичних точок контролю для досягнення цілей.

- ініціативність та здорова самовпевненість. Лідер повинен виявляти ініціативу та мати здорову впевненість у собі у прийнятті важливих рішень;

- підтримання балансу між можливостями і потребами. Лідер повинен забезпечувати гармонію між можливостями та потребами команди;

- здатність впливати на поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини. Лідер повинен мати вплив на поведінку і створювати здорові соціальні взаємини в команді;

- сила, що генерується всередині групи. Лідер повинен стимулювати

групу до прийняття рішень та спільної роботи для досягнення загальної мети. Це може здійснюватися шляхом особистого прикладу та надихання [11, с. 122].

Дослідження у галузі лідерства свідчать про те, що на процес формування та розвитку лідерства впливають різноманітні ситуаційні фактори. Ці фактори охоплюють особисті характеристики підлеглих або послідовників, їхні потреби, вплив і вимоги оточуючого середовища, характер завдань, доступну інформацію та наявні ресурси і т. д.

На рівні територіальної громади, аналізуючи функції селищного голови в контексті впливу обставин на його поведінку та стиль управління як керівника виконавчого органу ради та головної посадової особи відповідного селища, який керує проведенням засідань ради та офіційно підписує прийняті рішення, можемо зазначити наступне.

У даному контексті, при існуючих чітко визначених територіальних, ресурсних і інформаційних обмеженнях, роль селищного голови в якості формального лідера територіальної громади виявляється важливою для формування лідерства. Враховуючи його законодавчо визначений статус, він ефективно використовує різні форми влади, такі як влада, заснована на винагороді та примусі, експертна влада, влада прикладу (еталонна), традиційна влада. Залежно від конкретної ситуації, селищний голова впливає та користується різними стилями управління, що означає, що він може вдосконалено використовувати різні форми лідерства згідно із специфікою обставин.

Для забезпечення ефективної діяльності селищної ради та виконавчого комітету, що передбачає ухвалення рішень, що відповідають та враховують потреби мешканців територіальної громади, голова селищної ради повинен точно розуміти настрої депутатів та членів виконавчого комітету. Залежно від поставлених цілей, він має адаптуватися до цих настроїв або намагатися вплинути на ситуацію для досягнення спільних цілей і задоволення потреб громади.

Селищний голова повинен особисто знати кожного депутата та члена виконавчого комітету, докладно вивчаючи їх потреби та інтереси. Це дозволить розуміти мотивації, які можуть впливати на їхню готовність об'єднатися для вирішення суспільно значущих питань. У випадку необхідності голова селищної ради повинен вміло аргументувати свої дії, щоб ефективно впливати на ситуацію та, за потреби, обґрунтовано припинити дії осіб, які можуть утруднювати прийняття або втілення рішень.

У залежності від обставин голова селищної ради, у межах своїх повноважень, має стимулювати депутатський корпус та членів виконавчого комітету до взаємодії. Важливо вести постійний діалог із мешканцями територіальної громади, щоб бути в курсі їхніх потреб. Це дозволяє не лише виявляти потреби громадян, але й максимально задовольняти їх через ухвалення відповідних рішень.

Глава територіальної громади має служити прикладом для виборців, депутатів, членів виконавчого комітету та інших осіб. Лише ті, хто має виражений набір цінностей, які втілюють людські устремлення і бажання, і є факторами реальності, що викликають активний інтерес, здатні об'єднувати людей і вести їх до досягнення спільних цілей.

Мешканці територіальної громади мають значущий вплив на діяльність селищного голови, визначаючи його поведінку, стиль роботи, працездатність та відношення до обов'язків. Також на однаковий спосіб вони впливають на роботу місцевої ради, виконавчого комітету та органів самоорганізації населення. Цей вплив конфігурується у різноманітні сценарії, які залежать від активності мешканців у вирішенні актуальних потреб. Він також обумовлений демографічною обстановкою, станом розвитку інфраструктури, наявністю робочих місць, стійкою традицією поведінки населення та іншими факторами.

У межах територіальної громади вплив політики виявляється опосередковано і підпорядковується факторам, таким як розмір населеного пункту, його ресурсна привабливість, географічне розташування і інші

подібні аспекти.

Отже, на рівні територіальної громади виникнення та зростання лідерства можливі при умові вибору до органів влади представників, які мають ціннісні орієнтації, що відповідають уявленням і поглядам мешканців територіальної громади. Це сприяє розвитку взаємодії між органами влади та громадянами з метою вирішення потреб мешканців територіальної громади.

Крім цього, враховуючи обмеженість території та ресурсів, а також ймовірність того, що мешканці населеного пункту особисто знайомі з головою місцевої ради та його найближчим оточенням, представникам місцевого самоврядування слід регулярно організовувати як формальні, так і неформальні зустрічі з громадськістю. Така практика дозволяє ділитися планами та ініціативами, отримувати зворотний зв'язок щодо вже впроваджених рішень і забезпечувати відкритий обмін інформацією між місцевою владою та громадою.

У межах районних та обласних рад, де представлені представники різних політичних партій, ситуаційні фактори відрізняються.

Роль визначальної особистості, яка раніше грає важливу роль на рівні територіальної громади, уступає місцю впливові політичної стратегії та тій політичній партії, яка виборола перемогу на місцевих виборах або успішно домовилася про певні умови. Незважаючи на те, які визначальні особистості брали участь у виборах до ради, голови районних чи обласних рад, як правило, обираються серед представників політичної партії, що здобула перемогу на місцевих виборах.

Такий стан справ призводить до того, що особисті якості лідера та його управлінські навички вже не є головним критерієм оцінки мешканцями територіальних громад. Увага перестає акцентуватися на ближньому оточенні, оскільки основний акцент робиться на відданості політичній партії та здатності приносити користь партії за допомогою всіх доступних ресурсів.

Прихильниками лідера у цій ситуації є члени тієї ж політичної партії, які лідирують у зазначеній ситуації, і їхню роль визначає саме обставина, а не

індивідуальні характеристики кожної особи. Вплив, який вони здійснюють, базується на використанні влади через примус та використанні традиційної влади. Основним завданням такої команди є формування позитивного іміджу партії за рахунок проведення різноманітних PR-кампаній із залученням засобів масової інформації.

Суттєвим ситуаційним чинником, який впливає на створення лідерської атмосфери в представницьких органах місцевого самоврядування на рівнях району та області, є проходження виборів до Верховної Ради України. Залежно від того, які політичні сили отримали представництво у Верховній Раді, аналогічні політичні групи, із невеликими можливими відхиленнями у окремих регіонах України, очолюють місцеві ради та займають ключові позиції в них. З урахуванням постійних виборів, які проводяться як за визначеним графіком, так і досрочно, а також постійних коливань у виборі антагоністичних партій, можна зазначити, що на рівнях району та області значно важче формувати лідерську атмосферу.

На рівні району або області, окрім офіційного керівництва, велику роль відіграє неофіційне лідерство, яке проявляють представники інших політичних формувань. У цьому контексті важливіше стає особистісне лідерство, яке виявляється у володінні лідерськими якостями і переважає партійну афіліацію та політичні стратегії. Це лідерство спрямоване на задоволення потреб виборців або на особисті амбіції в афіліації, набутті влади та досягненні поставлених цілей.

Вказані особистості, обдаровані певними особистісними та професійними характеристиками та обладнані лідерським потенціалом, створюють центри впливу в раді, збираючи навколо себе прихильників та послідовників, які поділяють цінності та ідеї неофіційного лідера. Зручно перетворювати такі центри керівництва ради на постійні депутатські комісії, щоб встановити статус неофіційного лідера в межах законодавчо визначених рамок та спрямувати цю групу на конкретні завдання, щоб мати контроль над цією групою. Інакше, така ініціатива може перетворитися на депутатську

групу або фракцію і, якщо керівництво ради не визнає її впливовою силою, може стати опозиційним центром відносно влади ради.

Це може мати як позитивні, так і негативні наслідки. Серед негативних аспектів можна відзначити блокування ухвалення рішень ради з різних питань соціально-економічного, культурного та духовного розвитку відповідної території та управління об'єктами комунальної власності. З позитивних моментів, з точки зору виборців, можна виділити розкриття інформації щодо негативних аспектів діяльності ради чи її посадових осіб, а також використання ресурсів.

На наш погляд, на рівні районних та обласних рад лідерство може розвиватися як на рівні керівництва ради (за умови, що потреба в досягненнях переважає всі інші потреби керівництва), так і на рівні постійних депутатських комісій. У випадку постійних депутатських комісій важливо, щоб голова комісії володів професійними знаннями у сфері, яку охоплює діяльність комісії, мав ціннісні орієнтації, які привертають депутатів та співробітників, а також був реалістичним у впровадженні ідей для покращення діяльності даної сфери.

Дійсно ключовим елементом для забезпечення стабільності та ефективності роботи є апарат місцевої ради. Його стійкість до політичного впливу робить його більш орієнтованим на професійну роботу, а не на тимчасове перебування на посаді. З наших спостережень випливає, що саме в такому колективі найефективніше формувати та розвивати лідерство. Важливість підготовки до розгляду проектів рішень визначає ефективність діяльності ради, а також формує її авторитет та імідж в громаді.

Підтримка лідерства на рівні відповідного адміністративно-територіального утворення вимагає постійного зворотного зв'язку з територіальними громадами та районами, а також активної взаємодії з виборцями. Системний моніторинг ситуації у всіх сферах життєдіяльності допомагає виокремлювати нагальні потреби громадян та вчасно реагувати на них.

Оприлюднення та поширення кращих практик є ефективним інструментом для стимулювання лідерства та впровадження успішних рішень. Цей підхід сприяє взаємному обміну досвідом між різними територіальними громадами, сприяє формуванню спільного бачення та взаємопідтримці.

На практиці виявляється, що однією з ключових труднощів, які стоїть перед успішним лідерством у сфері місцевого самоврядування, є недостатня підготовка депутатів місцевих рад, особливо тих, хто щойно був обраний. Для вирішення цієї проблеми та підвищення освітнього рівня нових депутатів визнається необхідність впровадження обов'язкової програми навчання для них, так званої школи «Нових депутатів».

Основними дисциплінами, на думку експертів, могли б бути: «концепція лідерської поведінки, парламентські процедури, процедури прийняття рішень, організаційної роботи органів влади, налагодження зв'язків із громадськістю, громадський контроль за фінансами та рішеннями депутатів тощо» [54].

Після успішного проходження програми навчання такі депутати будуть обладнані необхідними навичками та вміннями, які дозволять їм виступати як керівники-лідери. Вони зможуть застосовувати отримані знання для покращення якісних показників соціального життя звичайних громадян України.

Додатково, для депутатів, які обрані на другий термін, пропонується впровадження серії семінарів, тренінгів, майстер-класів та практичних вправ з питань місцевого розвитку, виборчих процесів, процедур ухвалення рішень, організаційної діяльності органів влади та інших аспектів. Це включатиме надання депутатам необхідних освітніх матеріалів та участь у спеціальних програмах.

З метою забезпечення відповідності програм та проєктів загальним критеріям місцевого самоврядування, наша рекомендація полягає у тому, щоб вони були інноваційними, сприяли позитивному впливу на місцевий

розвиток, могли бути відтворені в інших територіальних громадах, відповідали основним напрямам регіональної політики та використовували багатосторонній підхід та співучасть.

Необхідно також враховати впровадження інформаційного забезпечення політичного лідерства як механізму, який знаходиться в постійній взаємодії з навколишнім середовищем, враховуючи отримання вхідної інформації щодо вимог громадян, їхньої підтримки або несхвалення, а також виведення прийнятих політичних рішень і дій системи. Введення інформаційних комунікаційних засобів дозволяє: виявляти та подолати перешкоди на шляху реформ; залучати місцеві громади до активної участі; сприяти сталому розвитку, використовуючи відчуття обурення; забезпечувати прозорість в реалізації реформ; змінювати мислення, розвіювати страхи та переконувати зацікавлені сторони у перевагах реформ; створювати платформу для широкого тиску громадськості у напрямку проведення реформ і зацікавлювати групи опонентів та інші зацікавлені сторони.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що розбудова системи місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства вимагає подолання проблем, пов'язаних з відчуженістю місцевого самоврядування і громадян, складнощами взаємодії між ними, критикою місцевої влади з боку громадськості, послабленням фінансових гарантій спроможності місцевих громад, зростанням ризиків виникнення складнощів у децентралізаційних процесах.

Показано існування потреби в активізації діяльності місцевих лідерів, направленої на забезпечення рівноправних та дієвих партнерських відносин з громадянським суспільством та пересічними громадянами, задля виконання основної місії місцевого самоврядування, яка полягає у задоволенні потреб громадян.

Визначено, що формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування в Україні має ґрунтуватися на засадах: прагнення досягнення цілей та особиста відповідальність за результати; бажання нести наслідки дій і рішень; прагнення загального бачення досягнення цілей; енергії і наполегливості в досягненні цілей; уміння донести загальну картину спільних дій; чіткої координації дій та визначення ключових точок контролю; ініціативності й здорової самовпевненості; підтримання балансу між можливостями і потребами; здатності впливати на поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини; сили, що генерується всередині групи.

Підкреслено важливе значення у цьому процесі забезпечення підвищення освітнього рівня новообраних депутатів місцевих рад та впровадження інформаційного забезпечення політичного лідерства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки:

1. Визначено, що лідерство – це форма управлінської взаємодії (зокрема, між лідером і послідовниками), що базується на комбінації різних джерел влади, у залежності від конкретно визначених обставин, і спрямована на стимулювання людей до досягнення загальної мети.

Встановлено, що лідерське середовище – це умови та контекст, в яких формується і розвивається лідерство. Воно визначається різноманітними чинниками, такими як культура організації, структура комунікації, ступінь довіри в групі, підтримка вищих керівників, а також особисті якості та стиль керівництва лідера. Лідерське середовище може впливати на ефективність лідера та його здатність досягати мети в конкретних умовах.

Виділено авторитарний, демократичний та ліберальний стилі лідерства. Підкреслено важливість емоційного інтелекту, що дозволяє визначити прийнятний стиль лідерства за конкретних обставин.

Окреслено різноманітність типів лідерів. Водночас, виявлено, що існуюча типологія лідерства не охоплює всі можливі варіанти та взаємодії, оскільки це динамічне явище, яке може змінюватися відповідно до контексту та умов.

Охарактеризовано функції лідера, до яких віднесено: адміністративну, стратегічну, політичну, представницьку, експертну, регулюючу, третейську, еталонну, функції стимулів і покарань, формування групового світогляду, носія відповідальності, функції лідера як елемента, який знімає індивідуальний тягар відповідальності, символу групи, «батька» для членів групи.

2. Узагальнення зарубіжного досвіду формування лідерського середовища у представницьких органах влади дозволило визначити, що найбільш затребуваними компетенціями для відбору лідерів є лідерство, досягнення результатів, стратегічне бачення, комунікативні компетенції,

управління людськими ресурсами, професійні знання. У той же час, в окремих країнах, окрім вказаного типового набору компетенцій, необхідна також наявність компетенцій самовираження особистості, зокрема: чутливість, добротність, самодостатність, самовираження, інноваційність. Крім того, велика роль відведена дотриманню етичних принципів.

Показано, що у кращій світовій традиції публічного управління визнано, що для членів представницьких органів місцевого самоврядування надзвичайно важливо бути не лише офіційними посадовими особами, але й справжніми неформальними лідерами в колективі, організації та громаді. Ключовою передумовою для такого лідерства є свідоме поєднання професійного лідерства керівника з особистісним лідерством у повсякденній діяльності.

3. З'ясовано, що формування лідерського середовища у вітчизняній системі місцевого самоврядування обумовлене суспільною потребою, яка потребує негайного вирішення. Цей процес передбачає об'єднання людей, які мають спільне бачення щодо задоволення цієї потреби, а також визнання лідера, якого обрали ці люди як взірць. Лідер повинен володіти необхідними рисами, що відповідають конкретній ситуації, та мати ціннісні орієнтації, які позитивно сприймаються спільнотою.

Встановлено, що у практичній площині цей процес відбувається шляхом слідування принципам системності та безперервності підвищення кваліфікації місцевих лідерів шляхом застосування нового підходу до професійного навчання на засадах: виявлення потреб професійного розвитку, максимального наближення освітніх послуг, безперервності та обов'язковості, випереджувального характеру навчання, диференціації підходів до навчання та його індивідуалізації, відкритості у доступі до освітніх ресурсів та можливостей, доступу до фінансових гарантій професійного навчання.

4. Визначено, що лідерські компетенції депутатів місцевих рад є важливим аспектом для успішного та ефективного представництва та впливу

на розвиток та прийняття рішень на місцевому рівні.

До ключових лідерських компетенцій для депутатів місцевих рад віднесено: комунікаційні навички, вміння приймати рішення та відповідати за них, здатність до співпраці, особистий інтегритет, візійність та стратегічне мислення, здатність здобувати підтримку громадськості, здатність працювати в умовах тиску й невизначеності.

5. Встановлено, що розбудова системи місцевого самоврядування в Україні на засадах лідерства вимагає подолання проблем, пов'язаних з відчуженістю місцевого самоврядування і громадян, складнощами взаємодії між ними, критикою місцевої влади з боку громадськості, послабленням фінансових гарантій спроможності місцевих громад, зростанням ризиків виникнення складнощів у децентралізаційних процесах.

Показано існування потреби в активізації діяльності місцевих лідерів, направленої на забезпечення рівноправних та дієвих партнерських відносин з громадянським суспільством та пересічними громадянами, задля виконання основної місії місцевого самоврядування, яка полягає у задоволенні потреб громадян.

6. Визначено, що формування лідерського середовища у представницьких органах місцевого самоврядування в Україні має ґрунтуватися на засадах: прагнення досягнення цілей та особиста відповідальність за результати; бажання нести наслідки дій і рішень; прагнення загального бачення досягнення цілей; енергії і наполегливості в досягненні цілей; уміння донести загальну картину спільних дій; чіткої координації дій та визначення ключових точок контролю; ініціативності й здорової самовпевненості; підтримання балансу між можливостями і потребами; здатності впливати на поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини; сили, що генерується всередині групи.

Підкреслено важливе значення у цьому процесі забезпечення підвищення освітнього рівня новообраних депутатів місцевих рад та впровадження інформаційного забезпечення політичного лідерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов Д. І. Соціальний маркетинг. К. : Наукова думка, 2008. 144 с.
2. Аналітичні матеріали Міністерства закордонних справ України з питань формування кадрового потенціалу органів влади. URL: <http://mfa.gov.ua>
3. Веремейчик В. П. До проблеми адаптації зарубіжного досвіду формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/12-2019/19.pdf>
4. Веремейчик В. П. До проблеми практичної реалізації лідерства в представницьких органах влади. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019 № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/11.pdf
5. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с.
6. Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
7. Гончарук Н. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. 239 с.
8. Гончарук Н., Прудіус Л. Формування та розвиток інтегральної компетентності депутатів місцевих рад в Україні: правові аспекти. Аспекти публічного управління. 2019. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/680/657/>
9. Гошовська В. А. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор,

2015. 88 с.

10. Гриньова М. В. Тлумачення поняття «лідерство» в сучасному дискурсі лідерології. URL:

https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/38017/Hrynova_67-72.pdf?sequence=1

11. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. с. 485–498.

12. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. Науковий вісник АМУ : зб. наук. пр. Київ : [б. в.], 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.

13. Грищенко І. М. Інструменти забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування. *Zakres dzialania administracji publicznej w Polsce I na Ukrainie : Wybrana problematyka*, 2016, pp. 139–145.

14. Грищенко І. М. Причини виникнення лідерського середовища в системі місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 5. С. 93–96.

15. Грищенко І.М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.

16. Довіра до уряду за півтора року знизилася з 74% до 39%, до парламенту з 58% до 21% – КМІС. URL:

<https://www.epravda.com.ua/news/2023/10/31/706058/>

17. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні».

URL: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>

18. Дробот І. О. Теоретико-методологічні засади гарантування місцевого самоврядування в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2010.

19. Загурська С.М. Феномен та функції лідерства. Освіта регіону:

Український науковий журнал. 2011. №2. С. 52–56.

20. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ: Київ, університет ім. Бориса Грінченка, 2010. 390 с.

21. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.

22. Керівник : лідер і менеджер. Підручник для директора. 2004. № 5–6. 120 с.

23. Керівник: мистецтво самоуправління: тижневик самоменеджменту / [авторупоряд. Л. В. Галіцина]. К. : Шкіл. світ, 2010. 136 с.

24. Ковбасюк Ю. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. Дайджест Національної академії державного управління при Президентові України. 2014. Вип. 7 (13), лип. С. 3–13.

25. Кові С. Р. Лідерство, засноване на принципах. Альпіна Бізнес Букс, 2008. 302 с.

26. Конспект лекцій з дисципліни «Лідерство та робота в команді» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної та заочної форм навчання / Укладач: старший викладач О. М. Лук'янчук, Одеса: Державний університет «Одеська політехніка», 2022. 229 с.

27. Кремень В.Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати. К.: Грамота, 2005. 447 с.

28. Лідерство. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=124893>

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

30. Лідерство в муніципальному управлінні : навчально-методичний посібник / Т. І. Євтухова та ін. Київ, 2013. 263 с.

31. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний

університет, 2020. 175 с.

32. Ліпенцев А. В., Романюк О.Ф. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2021. ВИП. 2 (67). Ч. 1. С. 9–29.

33. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2014. Випуск 1. 14 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688678.pdf>

34. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/>

35. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.] ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с.

36. Навчальна програма та методичні рекомендації до модуля «Управління освітою у зарубіжних країнах». Укл. С. А. Калашнікова. К.: УАДУ 2000.23 с.

37. Нестуля С., Нестуля О., Кононец Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.

38. Огнев'юк В.О. Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку. К.: Знання України, 2003. 450 с.

39. Одарченко К. Місцеве самоврядування в умовах війни з Росією. URL: https://lb.ua/blog/katerina_odarchenko/586766_mistseve_samovryaduvannya_umo_vah.html

40. Оуен Х. Покликання лідер: керівництво по ефективному лідерству. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 384 с.

41. Пашко Л. А. Лідерство управлінських кадрів: сучасні виклики та небезпеки. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 черв. 2015 р.); за заг. ред.

- проф. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. К. : Вид-во Ліра-К, 2015. 244 с.
42. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2012. 232 с.
43. Полисаєв О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
44. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97+vr>
45. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
46. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. / за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ». 2015. 296 с.
47. Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. К.: Арт Економі, 2011. 42 с.
48. Степанов О. М. Психологічна енциклопедія. .Академвидав 2006. 424 ст.
49. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21–25.
50. Ткачук А. Ф. Місцеве самоврядування та децентралізація. Законодавство (навчальний модуль). К. ІКЦ. «Легальний статус». 2016. 80 с.
51. Функції лідера. URL: <https://studfile.net/preview/9941251/page:2/>
52. Функції лідерства і лідера. URL: <https://studfile.net/preview/5643625/page:16/>
53. Чернявська Т. П. Специфіка емоційної сфери бізнесменів. Наук. вісн. Південноукр. нац. пед. ун-ту ім. К. Д. Ушинського : [зб. наук. пр.]. Одеса : ПНПУ ім. К. Д. Ушинського. № 5/6. С. 154–161.
54. Шарий В.І. Місцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень. Вісник Національної академії державного управління: електрон, наук. вид. 2013. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vnadu_200

9_4_22

55. Щербак Н. В. Лідерство (на парламентській службі). URL: <https://e-learning.rada.gov.ua/storage/10983.pdf>
56. Ягоднікова В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей підлітків. Молодь і ринок. 2021. № 11-12. С. 44–49.
57. Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130–135.
58. Якушко Н. О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці. Держава та регіони. Сер. Держ. упр.. 2018. Вип. 1. С. 25–30.
59. Adair J. The Action-centered leader. London: Mc Graw+Hill, 1973. 386 p.
60. A Memorandum on Lifelong Learning. Commission of the european communities.http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf
61. Pagon M., Banutai E., Bizjak U. Leadership Competencies for Successful Change Management, a preliminary study report commissioned by the Slovenian Presidency of the EU, 2008. 257 p.
62. World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance. New York : United Nations, 2005. 123 p.
63. 12 Must-Have Skills for Public Services Careers. URL: <https://www.sienaheights.edu/must-have-skills-for-public-services-careers/>