

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ
КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему
«ЛІДЕР ТА ЛІДЕРСТВО
В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ»

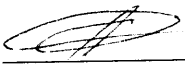
Студент 2 курсу магістратури заочної
форми навчання спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
Зелений Олексій Вікторович

Науковий керівник
кандидат наук з державного управління,
доцент, заслужений працівник освіти
України
Вакуленко Володимир Миколайович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без
відповідних посилань
Студент _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від «1» червня 2023 р., протокол № 12.

Завідувач кафедри регіональної політики, доктор наук з державного
управління, професор
Колтун Вікторія Семенівна



(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Зелений О. В. Лідер та лідерство в органах місцевого самоврядування.
– Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

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

Кваліфікаційну роботу присвячено вивченню поняття та сутності категорій «лідер» та «лідерство», ролі та значення лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування, особливостей формування та розвитку лідерів в системі місцевого самоврядування, принципів та функцій лідерства в органах місцевого самоврядування, особливостей діяльності лідерів місцевого самоврядування України на прикладі міських голів України, рекомендацій щодо використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування, рекомендацій щодо підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України.

Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є суспільні відносини, які формуються в процесі формування лідерів в органах місцевого самоврядування.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є лідер та лідерство в органах місцевого самоврядування.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в подальшому розвитку вчення про лідерство в органах місцевого самоврядування в Україні.

Ключові слова: територіальна громада, лідер, лідерство, мер, міський голова, функції, принципи, рекомендації, риси.

SUMMARY

Zelenyi O. V. Leader and leadership in local self-government bodies. – Qualifying master's thesis on manuscript rights.

Qualifying master's thesis for obtaining a degree of higher education of the second (master's) level in the field of knowledge 281 «Public management and administration», specialty «Public management and administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv, 2023.

The qualification work is devoted to the study of the concept and essence of the categories «leader» and «leadership», the role and meaning of leaders and the phenomenon of leadership in local self-government bodies, the features of the formation and development of leaders in the system of local self-government, the principles and functions of leadership in local self-government bodies, the characteristics of the activities of leaders of local self-government of Ukraine on the example of city mayors of Ukraine, recommendations on the use of foreign experience of leaders and leadership in the system of local self-government bodies, recommendations on increasing the authority of leaders of local self-government in modern Ukraine.

The object of the qualifying master's thesis is social relations that are formed in the process of formation of leaders in local self-government bodies.

The subject of the qualifying master's work is a leader and leadership in local self-government bodies.

The scientific novelty of the obtained research results lies in the further development of the doctrine of leadership in local self-government bodies in Ukraine.

Key words: territorial community, leader, leadership, mayor, mayor, functions, principles, recommendations, features.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА.....	10
1.1. Поняття та сутність дослідження категорій «лідер» та «лідерство».....	10
1.2. Роль та значення лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування.....	23
Висновки до Розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	31
2.1. Особливості формування та розвитку лідерів в системі місцевого самоврядування.....	31
2.2. Принципи лідерства в органах місцевого самоврядування.....	36
2.3. Функції лідерства в органах місцевого самоврядування.....	44
Висновки до Розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	53
3.1. Лідери місцевого самоврядування України на прикладі міських голів України.....	53
3.2. Рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в діяльності органів місцевого самоврядування.....	59
3.3. Рекомендації щодо підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України.....	65
Висновки до Розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку місцевого самоврядування в Україні насамперед пов'язані з викликами, які виникли після початку повномасштабного російського вторгнення – допомога армії, організація гуманітарної допомоги, вирішення логістичних проблем і тільки вже після цього вирішення проблем громади, пов'язаних з благоустроєм громади тощо. Саме тому, ключову роль у вирішенні поставлених завдань на сьогодні відіграють лідери, адже без їх участі вирішити ці проблеми неможливо.

Разом з тим слід відзначити, що на сьогодні в науці публічного управління і адміністрування не приділяється достатньо уваги проблемам лідерства, що на наше переконання негативно впливає на формування у осіб лідерських якостей на практиці. Навіть більше уваги лідерству приділено в менеджменті, який направлений насамперед на приватний сектор економіки. Але як показала практика, особливо після 24 лютого 2022 року розвиток громад можливий тільки завдяки сильним лідерам, оскільки тільки кропітка робота лідерів в громадах допомогла нам зберегти багато в чому державу від російської окупації. Саме тому, в цьому аспекті дослідження лідерів в місцевому самоврядуванні нашої держави становиться дійсно особливо актуальною.

Однак, при цьому, проблема лідерства в органах місцевого самоврядування залишається актуальною, адже після реформи децентралізації розвиток місцевого самоврядування в цілому та окремо територіальних громад не відбувається активними кроками. Наслідком цього стала фактично пасивна роль осіб, які повинні на себе брати функції лідерів в громадах. Тому, на наш погляд, в цьому аспекті проблема так і залишається невирішеною.

Таким чином, враховуючи вищезазначене, вважаємо, що комплексне дослідження лідерів та лідерства в органах місцевого самоврядування є

актуальною темою сьогодення не тільки в теорії публічного управління та адміністрування, але й на практиці.

Стан дослідження теми. Відмічаємо, що проблема лідерів та лідерства в органах місцевого самоврядування не є предметом активних досліджень в сфері публічного управління та адміністрування. Дана проблематика в цілому розглядається в працях низки наук, зокрема менеджменту, коучінгу, соціології, філософії, а також публічного управління й адміністрування в тому числі. При цьому, даній проблематиці приділяється увага в дослідженнях американських, британських, французьких, німецьких, австрійських, італійських, а також українських науковців. Так, зокрема, відмічаємо, що окремі питання лідерства в цій сфері досліджували наступні науковці, а саме Багмет М. О., Бертуччі Г., Блондель Ж., Бойко О. В., Бутко М. П., Ващенко К. О., Вебер М., Вороніна Ю. Є., Годфрі Ш., Гопі С., Гошовська В. А., Грищенко І. М., Гук А. К., Держановська С. Л., Дегтяр А. О., Долженков О. О., Дрешпак В. М., Євтушенко О. Н., Єнтіс М. Є., Єрмоленко О. А., Жиглов В. Т., Кешман К., Ковбасюк Ю. В., Кові С., Кондратьєва В. П., Кононец Н. В., Кремінь В. Г., Лозовой В. О., Лотар С., Лугова В. М., Лях Ю. І., Майер Д., Мартіросян О. І., Мерілл Р., Мінцберг Х., Монастирський Г. Л., Нестуля О. О., Нестуля С. І., Осипова С. А., Папуча М. В., Парсонс Т., Пахарєв А. Д., Пашко Л. А., Погребняк С. П., Рудич Ф. М., Саловой П., Семке Н. М., Сергєєва Л. М., Сергієнко А. О., Сідак Л. М., Стейн С. Дж., Сторожев Р. І., Сурмін Ю. П., Трейсі Б., Хаїтов П. О., Хоффе О., Хромей М. Я., Цвік М. В., Циба В. Т., Черкасов О. В., Шевченко Л. Ю., Шитюк М. М., Шихненко Д. В., Шляхтун П. П..

Але все ж таки, вбачаємо, що дана тематика залишається недостатньо вивченою в науці і потребує нових підходів до її дослідження, оскільки сьогодні в Україні формується якісно новий тип лідерів в системі місцевого самоврядування, що пов'язаний з соціально-політичною ситуацією в державі, а також війною.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методологічні аспекти функціонування та розвитку лідера та лідерства в органах місцевого самоврядування та розробка рекомендацій щодо підвищення авторитету лідерів в контексті світового досвіду

Відповідно до поставленої мети кваліфікаційної магістерської роботи необхідно виконати такі завдання:

- визначити поняття та сутність категорій «лідер» та «лідерство»;
- проаналізувати роль та значення лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування;
- дослідити особливості формування та розвитку лідерів в системі місцевого самоврядування;
- охарактеризувати принципи лідерства в органах місцевого самоврядування;
- розглянути функції лідерства в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати особливості діяльності лідерів місцевого самоврядування України на прикладі міських голів України;
- надати рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування;
- надати рекомендації підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України.

Об'єкт і предмет кваліфікаційної магістерської роботи. Об'єктом кваліфікаційної магістерської роботи є суспільні відносини в процесі функціонування та розвитку лідерів.

Предметом кваліфікаційної магістерської роботи є лідер та лідерство в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної магістерської роботи стали загальнонаукові та спеціальні методи, якими користується сучасна наука, сучасні загальнотеоретичні погляди на інститут лідерства в органах місцевого самоврядування. Зокрема, в роботі

використано філософські, абстрактно-логічні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування), історико-правовий, структурно-функціональний, порівняльно-правовий та ряд інших загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Так, зокрема, поняття та сутність категорій «лідер» та «лідерство» було досліджено за допомогою методів аналізу і синтезу; роль та значення лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування проаналізовано за допомогою структурно-функціонального методу; особливості формування та розвитку лідерів в системі місцевого самоврядування проаналізовано за допомогою історико-правового методу; принципи та функції лідерства в органах місцевого самоврядування досліджено за допомогою методів індукції і дедукції; особливості діяльності лідерів місцевого самоврядування України на прикладі міських голів України досліджено за допомогою методу абстрагування; рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування та рекомендації підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України розглянуто за допомогою порівняльно-правового методу.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що проаналізовано діяльність лідерів в органах місцевого самоврядування в Україні в умовах війни.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у кваліфікаційній магістерській роботі висновки, узагальнення і пропозиції можуть бути використані в науково-дослідницькій сфері при проведенні наукових заходів з публічного управління та адміністрування, державного управління, муніципального права; при написанні підручників з публічного управління і адміністрування.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають в себе вісім підрозділів, висновків та списку використаних

джерел. Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи складає 83 сторінки, з яких основного тексту – 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА

1.1. Поняття та сутність дослідження категорій «лідер» та «лідерство»

Після Революції Гідності місцеве самоврядування в Україні переживає новий період в своїй історії. Це зумовлено тим, що з 2014 року в Україні проголошено курс на децентралізацію влади і передачу повноважень на місця. Саме тому, роль та значення місцевого самоврядування в Україні суттєво зростає, а тому посилення ролі місцевого самоврядування вимагає появи нових лідерів, які будуть уособлювати собою місцеве самоврядування України нового типу – «європейського». Проте, перш ніж аналізувати сутність лідерів та лідерства в місцевому самоврядуванні важливо розібратися безпосередньо з категоріями «лідер» та «лідерство», адже ці категорії є предметом досліджень в низці наук.

Так, відмічаємо, що етимологічно слово «лідер» (англ. leader) означає ««ведучий», який безпосередньо користується великим, визнаним авторитетом та відповідно володіє впливом, яке проявляється як керуючі дії, що передбачає існування «ведених»» [1, с. 245]. Тобто з вищезазначеного випливає, що лідер – «це член певної соціальної спільноти, групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення у значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, яка грає центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі» [2, с. 379]. При чому, потрібно відзначити, що всередині групи окремі її представники відрізняються від інших явно більшим впливом на суспільство і своїх колег. Саме тому, виникає необхідність визначення відмінних властивостей лідера, які можна подати в такому визначенні: «лідер є особа, яка здійснює постійний і вирішальний вплив на суспільство, державу чи організацію. В цьому понятті наведено відповідно три масштаби впливу лідера. Інші ступені

впливу на навколишнє мікро- і макросоціальне середовище не роблять особу лідером» [3, с. 105].

Разом з тим, потрібно зазначити, що в науці існує низка підходів щодо визначення поняття «лідер». Так, наприклад, А. Ахундова, зазначає, що «лідером виступає фізична особа, яка за своїми рисами здатна впливати на інших людей безпосередньо із метою інтеграції, регуляції, оптимізації спільної професійної діяльності, яка спрямована на задоволення потреб та інтересів даної соціальної спільноти чи групи, за яким всі інші члени певного співтовариства визнають право приймати життєво важливі рішення у відповідальних для неї ситуаціях, тобто такі рішення, які безпосередньо стосуються інтересів співтовариства, і визначають напрями і характер діяльності всієї соціальної спільноти. Крім того, лідер – це найбільш авторитетна особистість, яка реально відіграє фундаментальну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємовідносин між членами спільноти» [4]. Таке трактування поняття «лідер» є досить актуальним і для лідерів в місцевому самоврядуванні, оскільки громада – це також певна соціальна організація, яка функціонує на певній території і охоплює певну частину населення.

Також щодо поняття «лідер» доцільно звернути увагу видатного соціолога Макса Вебера. На його думку, лідер – це не той хто керує, чи розпоряджається, а той хто в змозі змінити перебіг подій. Відомою є характеристика політичного лідерства М. Вебера, в якій він виділяє три типи: «традиційний лідер, харизматичний та раціонально-легальне лідерство. І віддає перевагу він саме харизматичному лідеру [5, с. 35]. Саме феномен харизми Вебер вважає найбільш цікавим, який ґрунтується на особистих якостях лідера. І, інколи, такому лідеру навіть надаються божественні якості. Отже, розглянувши тільки декілька поглядів на лідерство відомих людей, можна впевнитись наскільки різними виступають пріоритети до якостей та характеристик лідера. В сучасному світі шлях до справжнього лідерства

надзвичайно складний. Проте кожна людина, яка пройшла його, може пишатися собою» [6, с. 309].

Також існують й інші підходи до визначення лідера. Так, наприклад, в науці інколи поняття «лідер» ототожнюють із суміжним поняттям, таким як «керівник». Проте, така позиція є невірною, оскільки не завжди лідер є керівником соціальної спільноти, а керівник у свою чергу не завжди є лідером. Так, зокрема, на відміну від лідера, який насамперед здійснює регуляцію міжособистісних відносин у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних ділових відносин. Лідер – це член спільноти, який добровільно взяв на себе суттєву міру відповідальності в досягненні цілей соціальної спільноти, а керівник виконує свої професійні обов'язки. Тобто, відмежовуючи поняття «лідер» від поняття «керівник», потрібно враховувати, що керівник – це особа, яка володіє формальним статусом та посадовими інструкціями та уповноважена управляти певною спільнотою людей [7, с. 90]. В місцевому самоврядування – це наприклад сільський, селищний, міський голова, який наділений повноваженнями, що передбачені Конституцією України та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8; 9].

Безперечно, попри те, що ці поняття є різними за своєю суттю та змістом, інколи вони можуть збігатися. Дані поняття збігаються в тому випадку, коли голова громади, тобто керівник села, селища, міста бере на себе функції лідера. Тому, з цієї сторони, ці поняття збігаються. Але все ж таки, в цілому ключова відмінність керівника від лідера полягає ще також в тому, що першого зазвичай, призначають, він наділений повноваженнями, що визначені законом чи підзаконними актами, офіційним правом заохочувати та наказувати, є відповідальним за стан справ у колективі. В свою чергу, як лідер – обирається особа стихійно та не має офіційно визначених повноважень та зобов'язань перед членами соціальної спільноти тощо [10, с. 111].

Також потрібно відмітити, що аналогічної думки притримується і А. Траверсе, але при цьому науковець слушно зазначає, що «лідер не може не мати якостей керівника (тобто організаторських, комунікативних та інших професійно необхідних і достатніх здібностей). При цьому, він повинен прагнути і бути здатним консолідувати зусилля оточуючих та активно впливати (в межах певної території) на цей процес задля досягнення означених і проголошених цілей» [11].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладене можемо констатувати, що відмінності між лідером і керівником полягають в наступних характеристиках:

- обсяг понять. Лідер – поняття ширше, ніж керівник;
- спосіб отримання статусу. Керівників призначають, а лідерами – становляться;
- формальне вираження публічної влади. Керівник завжди має легітимну владу визначену законом чи підзаконними актами, а лідер може бути обраний негласно;
- втрата функцій. Керівник втрачає свій статус, коли його усувають із посади, а лідер – коли з'являється новий «вождь» чи відпадає потреба в лідері.

Для розумінні сутності лідера потрібно розглянути ознаки, які їм притаманні.

Ознаки лідера:

- вміння вирішувати проблеми. Лідери добре розуміють, як вирішувати проблеми, що виникають. Вони здатні бачити їхню суть, розбивати складні завдання на прості складові, вибудовувати процеси та знаходити робочі рішення;
- відсутність зашореності. Щоб легко впоратися з проблемами, потрібно не боятися нових ідей, підходів чи поглядів незалежно від їхнього джерела. Розуміння того, що ніхто не може знати абсолютно все – важлива

для лідера якість, яка допомагає дивитися на речі ширше і шукати рішення в різних джерелах, традиціях і культурах;

- здатність надихати. Контролювати вклад інших у спільний проект необов'язково відкрито чи офіційно. Щоб вести за собою команду, не завжди потрібно бути менеджером. Лідери – це люди, які надихають і мотивують інших, правильно використовуючи засоби, що є в їхньому розпорядженні;

- інтуїція. Хороший лідер завжди має довіряти своїм почуттям. Він навчається на власному досвіді, а також прислухається до думки інших та рекомендацій колег, які, своєю чергою, самі надихають його;

- новаторські погляди. Це вміння подивитись речі з нового боку, дати шанс незвичайній ідеї, уважно вислухати всі думки та пропозиції з різних джерел. Це також відсутність страху перед експериментами, готовність помилятися та пробувати знову. Справжньому лідеру просто необхідні всі ці якості, властиві зазвичай творчим людям;

- доброзичливість. Вміння зберігати доброзичливе ставлення без проявів негативу допоможе вам справити враження і на окремих людей, і на команду загалом. У робітничих колективах часто накопичуються негативні моменти, які швидко «роз'їдають» взаємини. Хороший лідер розуміє, як обійти цю пастку і зосередитись на виконанні завдань чи досягненні цілей заради високих результатів;

- впевненість. Віра в себе. Ви не можете знати абсолютно все, але з правильним ставленням та відсутністю упередженості знайти рішення буде нескладно. Крім того, впевненість має на увазі розуміння, що кожен мислить по-своєму, та вміння вчитися на чужому досвіді. Активна робота на результат породжує внутрішню впевненість, яка передається іншим людям та надихає їх;

- відмінні комунікаційні навички. Для того щоб вести за собою інших, потрібно вміти ділитися своїми планами та розповідати про свої ідеї, роль інших у ваших задумах чи перспективах. Якщо лідер хоче чітко та ясно

викладати різні концепції та завойовувати однодумців, без удосконалення навичок комунікації не обійтися;

- вміння делегувати повноваження. Ви ніколи не зможете зробити все поодиноці. А більшість людей терпіти не може, коли кожен їхній крок перебуває під контролем. Вміння делегувати повноваження та визнавати сильні сторони – це одна з найголовніших навичок лідера, що дозволяє надихати та мотивувати інших, а також використовувати їх якості для досягнення загального результату;

- добросовісність. Лідер не приховує своїх намірів. Навколишні повинні помічати не тільки ваші відмінні навички комунікації, а й вірність принципам, а також розуміти, що ви їх не підведете. Лідер говорить все як є і не намагається взяти слова назад. І в жодному разі не приписує собі заслуги тих, хто працює пліч-о-пліч з ним;

- рішучість. У лідера в кожний момент має бути чітке розуміння кінцевої мети, етапів її досягнення та способів подолати потенційні перешкоди на дорозі;

- емоційний інтелект. Емоційним інтелектом називається навичка міжособистісного спілкування, що допомагає успішно вибудовувати робочі та неофіційні взаємини у команді чи з окремими людьми. Лідер розуміє інших на емоційному рівні та розвиває систематично навички спілкування з спільнотою;

- завзятість. Лідер не повинен здаватися на півдорозі. Яким би складним або часом не було завдання, завжди лідер пам'ятає, які плоди принесуть його зусилля. Вміння гідно справлятися з труднощами і рухатися вперед, незважаючи ні на що – це безумовна ознака справжнього лідера;

- надійність. Лідер прагне дотримуватись встановленого розкладу, завжди приходиться вчасно та виконує завдання у повному обсязі та в строк. Люди повинні бути впевнені, що можуть на лідера покластися;

- робота над взаєминами. Лідер завжди намагається визначити, у чому сильні (і слабкі) сторони інших. У міру зміцнення взаємовідносин необхідно

допомагати людям розвивати сильні риси, щоб досягти згуртованості дій та ефективнішого виконання завдань;

- стратегічне мислення. Лідер повинен усвідомлювати, навіщо робить щось для спільноти. При цьому лідер намагається оцінювати доцільність тієї чи іншої задачі та її значущість для спільної мети та правильно використовувати доступні ресурси для отримання потрібного результату. При цьому, лідер аналізує різні етапи плану, щоб зрозуміти їхній взаємозв'язок;

- організованість. Правильний розрахунок часу, планування та подання звітів – усе це хороша організація процесу, коли завдання виконуються точно у встановлені терміни;

- педантичність. «Прийнятно» - це незадовільний результат для лідера. Лідер приділяє увагу навіть дрібницям. Саме тому, завдання лідера полягає в тому, щоб бачити повну картину та пред'являти однаково високі вимоги до всього;

- скромність. Хороший лідер завжди готовий вислухати інших, врахувати їхні думки та віддячити, що надихає та мотивує команду завдяки появі загального уявлення про завдання;

- щирість. Виявити нещирю або схильну до порожніх розмов людину простіше, ніж здається. Справжнього лідера видно одразу. При цьому, його видає щира переконаність у своїх словах та справах. Це свого роду природна чарівність [12, с. 17-19].

Ми переконані, що прикладом сучасного успішного лідера є – Білл Гейтс. Цій видатній особистості безумовно притаманні всі риси, які були розглянуті вище. Його успіх, в першу чергу залежить, від тих зусиль, та неймовірної роботи, яку він здійснив. Бо Білл Гейтс – це та людина, яка вважає відпочинок – слабкістю. В його життєвому шляху було немало невдач, проте він завжди рухався вперед. Вчитися на своїх помилках – теж крок до успіху. Цим він підтверджує бачення лідера Теодора Рузвельта. Своєю наполегливою роботою підтримує погляд Стівена Кові, з його

думкою, про те що лідером не народжуються [13, с. 139]. І те, що Білл Гейтс орієнтується на моральні норми і принципи підтверджує те, що важливою частиною його життя було створення благодійного фонду. Стосовно харизми, про яку стверджував Макс Вебер, то тут і так все зрозуміло. Напевно, кожен із нас користується його винаходами, програмним забезпеченням. І кожен з нас прагне такого успіху, якого він досягнув. Але не кожен з нас може цього досягнути [5, с. 107].

Разом з тим, як ми можемо зрозуміти, безпосередньо із поняттям «лідер» тісно пов'язане інше поняття – «лідерство», яке є предметом дослідження в низці наук.

Щодо поняття лідерства, як і поняття лідера, в науці також відсутні єдині погляди.

Так, наприклад, в теорії публічного управління та адміністрування лідерство розглядається як «процес організації роботи у групі, де лідером виступає людина, до якої прислухаються, довіряють» [14, с. 111].

В свою чергу, в психології лідерство розглядається як «процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку з боку інших членів спільноти задля досягнення мети» [15, с. 305].

Натомість в соціології «під лідерством розуміється складний соціорегулятивний механізм взаємодії лідерів та ведених осіб, що спрямований на досягнення певного результату. Цей механізм припускає, з одного боку, генерування лідером нових ідей, активний і діючий вплив на людей, керування ними [16, с. 139]. В свою чергу, на думку дослідників, з іншого боку – це готовність людей підкорятися лідерові, йти за ним, брати участь у виконанні поставлених ним завдань для реалізації загальної мети» [17, с. 91].

Поняття лідерства також досліджує низка науковців. Розглянемо також і їх погляди.

Так, на думку А. Д. Пахарєва лідерство – «це не тільки набір неординарних якостей і здібностей лідера, а й особливий вид

міжособистісних взаємин, і його вплив є цілеспрямованим і передбачуваним, характеризується тривалістю часу та динамічністю» [18, с. 7].

На думку видатного соціолога Т. Парсонса, розглядаючи поняття «лідерство», доцільно акцентувати на ситуації, яка сприяє розвитку та утриманню лідерства. Він виокремлює дві складових частини: «1) кожна ситуація визначає як якості лідера, так і самого лідера; 2) якості лідера, які визначаються ситуацією як лідерські, є результатом попередніх «лідерських ситуацій»» [19, с. 25].

В свою чергу, на наше переконання заслуговує на увагу думка С. Осипової, яка відповідно вважає, що «лідерство має визначатися як пріоритетний вплив з боку певної особи на все суспільство, організацію чи групу. Натомість, з другого боку – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з ухваленням владних рішень, тобто це керівна посада. По-третє, на думку вищезазначеної дослідниці, лідерство виступає як своєрідне підприємництво, яке здійснюється на політичному ринку, на якому політичні підприємці в конкурентній боротьбі обмінюють свої програми вирішення суспільних задач і передбачувані способи їх реалізації на керівні посади. Крім того, лідерство по праву вважається символом спільності та зразком поведінки групи, здатної реалізувати її інтереси за допомогою влади» [20, с. 10].

Відомий французький дослідник у сфері управління Ж. Блондель зазначає, що «лідерство – це своєрідна влада, яка виражається в тому, що лідер здатен змусити інших робити те, що вони не хочуть робити, або ж при інших умовах не робили б. При цьому він наголошує саме на тому, що лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість «згори вниз», а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб [21, с. 190].

В свою чергу, дещо інші погляди стосовно поняття лідерства мають представники методологічного підходу, зокрема М. Альберт, Л. Едінгер, М. Мескон, Ф. Хедоурі. Так, на думку науковців, «лідерство доцільно

розглядати як вплив на інших людей, вони зміщують поняття «лідерство» та «керівництво», наполягаючи на визнанні формального публічно-управлінського статусу лідера, оминаючи неформальний статус» [22, с 117-118].

Отже, як ми бачимо, в науці існують різноманітні підходи до визначення поняття «лідерство». Це свідчить про багатогранність даної категорії. Фактично, узагальнюючи ці підходи можемо констатувати, що Лідерство – це тип управлінської взаємодії, який базується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання членів соціальної спільноти до досягнення загальних цілей.

Таким чином, сутність лідерства в цілому, виражається в тому, що послідовники визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них.

Разом з тим, відмічаємо, що як і в випадку з відмежуванням лідера від керівника, аналогічно можна провести паралель з відмежуванням лідерства від керівництва.

На перший погляд, як і в вищезазначеному випадку, може здатися, що лідерство схоже на керівництво. В певній мірі це дійсно так, але є вагомі моменти різниці. Так, по-перше, лідер завжди визначається негласно і спонтанно, тоді як керівник призначається офіційно. По-друге, лідер - представник конкретної групи, що має з нею тісний зв'язок, а керівник у більшості випадків абстрагований від групи. По-третє, основне поле лідера – міжособистісні стосунки, а керівника – формальні взаємини. Але у розпорядженні керівника набагато більше зовнішньої інформації, є можливість застосовувати законні санкції, тобто він офіційна особа. Керівник, що має сильний і результативний вплив на групу – це формальний лідер, тобто його вплив обумовлений посадою, при цьому впливає він на «підлеглих». Неформальний лідер – це людина, надає лідерство незалежно

від місця у компанії. Характер його дії – це соціальний, а спрямований на «послідовників» [23, с. 170].

Таким чином, фактично, відмінності між лідерством і керівництвом є аналогічними з відмінностями, що були досліджені під час понять «лідер» і «керівник».

Щоб зрозуміти сутність «лідерства», розглянемо деякі погляди відомих людей, які по праву можуть вважатися лідерами чи досліджували феномен лідерства.

Як виглядає «лідер» очима відомого політика та 26-го президента США – Теодора Рузвельта? Він вважав, що лідер не тільки має право на помилку, а й навіть стверджував, що саме ті знання, яких набуває людина зазнаючи поразку, роблячи неправильний вибір, допомагають людині стати справжнім лідером. Проте повторювати власні помилки лідер не має права».

Отже, необхідно констатувати, що якщо ти допустив помилку, то намагайся зробити так, щоб така ситуація більш не повторювалася. При цьому, помилки допомагають нам просуватися вперед. Вони необхідні для того, щоб набути досвід. Що означає, що для лідера власний досвід є кращим досвідом. На думку Теодора Рузвельта є чітка межа між лідером та босом. Він стверджував, що той хто діє відкрито, кому нема чого приховувати, хто здатен вести людей за собою, та, найголовніше, за ким хочуть йти люди, той і є лідером. В свою чергу, босом є та особа, яка управляє людьми, та не завжди здійснює свою владу відкрито [24, с. 5].

В свою чергу, потрібно звернути увагу на позиції відомого дослідника в сфері управління та менеджменту Стівена Кові, який відомий завдяки своєму внеску в науку управління, а саме в питаннях ефективного менеджменту, керівництва, лідерства, та є автором низки книг про управління. На думку, дослідника, «характерною рисою є те, що лідер, як і кожна людина, в першу чергу, повинна орієнтуватися на загальнолюдські моральні, етичні та естетичні норми та принципи, ідеали, засади. При цьому, за допомогою їх керівник може приймати рішення, та, головне, вони

допомагають йому знайти такий стиль управління, підхід до підлеглих, який не викличе суперечок, буде дійсно ефективним. Саме тому, вказаний аспект в управління він висвітлює в одній із своїх книжок, а саме «Лідерство, засноване на принципах» [13, с. 91].

Стівен Кові вважає, що здатність до лідерства це не вроджена характеристика людини, і її потрібно розвивати протягом всього життя. Саме самовдосконалення і саморозвиток він вважає найкращим вкладенням своїх сил. Тому, можемо на власний погляд інтерпретувати, що лідерами не народжуються, а становляться [13, с. 93].

Для місцевого самоврядування важливим є саме політичне лідерство, оскільки голова громади – це не адміністративна посада, а насамперед політична посада (Кличко, Надал, Садовий тощо). Тому розглянемо ознаки лідерства.

Ознаками лідерства є такі :

- вплив на інших людей. Відомий соціолог Людвіг Едінгер відзначає, що «лідерство – це вплив, авторитет, влада та контроль над іншими. Однак лідерство забезпечує не будь-який вплив. Для лідерства в цілому характерні три особливості впливу: вплив повинен бути постійним. Так, зокрема, лідерами не можна вважати людей, які справили хоча і великий, але разовий вплив на політичні процеси. Так, Лі Освальд, офіційно визнаний убивцею американського президента Джона Кеннеді, своїм вчинком виявив істотний вплив на політичний розвиток Америки, і частково – всього світу. Однак безглуздо вважати його політичним лідером. Керівний вплив лідера здійснюється на всю соціальну спільноту, організацію, суспільство. Особливість політичного лідера – широта впливу на всі об'єднання людей. Політичного лідера відрізняє очевидний пріоритет впливу. Відносинам лідера та його послідовників притаманна нерівність у взаємодії, однозначне спрямування впливу.

- управлінський статус, соціальна позиція, керівна посада, пов'язана з виконанням владних повноважень і прийняттям владних рішень. При цьому,

Підхід до суспільства як до складної організованої ієрархічної системи, розуміння сутності соціальних позицій та ролей пояснює політичне лідерство як управлінський статус. Зайняття в такій системі пов'язаних з виконанням управлінських функцій позицій і надає людині статус лідера. Тобто, фактично, лідерство – це становище в суспільстві, що характеризується спроможністю особи, яка його займає, спрямовувати та організовувати колективну поведінку деяких або усіх членів.

- лідерство – особливого роду підприємництво, здійснюване на політичному ринку, на якому відповідно політичні підприємці в конкурентній боротьбі за керівні посади обмінюють свої програми вирішення суспільних проблем і передбачувані засоби їх реалізації. При цьому, специфіка політичного підприємництва полягає в персоналізації політичного лідера, його ототожненні з особою потенційного лідера, рекламуванні загального добра.

- це символ спільноти та зразок політичної поведінки для соціальної верстви, груп, здатний реалізувати їх інтереси за допомогою владних повноважень. На відміну від лідерства, політичне керівництво допускає досить жорстку та формалізовану систему відносин панування-підпорядкування. Саме тому, на противагу такій точці зору стверджується, що лідерство ґрунтується на основі керівної функції, однак важливе значення мають суб'єктивні якості, що відповідно уподібнюють політичного лідера з самим народом [25, с. 80-81].

Таким чином, узагальнюючи поняття «лідер» і «лідерство» ми дійшли до висновку, що лідер – це фізична особа, індивід, який володіє найбільш яскраво відображеними корисними, з точки зору внутрішньо-групового інтересу, якостями, рисами, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на виникаючі події, ситуації, тямущість, кмітливість, вміння виходити зі складних ситуацій, врегульовувати проблеми тощо. Такий лідер користується повагою та авторитетом, а також слугує зразком для наслідування та є своєрідним

еталоном, до якого повинні, з точки зору групових цінностей, приєднуватись інші лени соціальної спільноти. Соціальний вплив такого лідера базується на психологічному явищі відображеної суб'єктивності, тобто ідеальному уявленні і можливості досягнути результату. В свою чергу, лідерство – це тип управлінської взаємодії, який базується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання членів соціальної спільноти до досягнення загальних цілей. Тобто, фактично, це соціорегулятивний механізм та конкретні способи реалізації повноважень лідера, яке являє собою вищий рівень лідерства, оскільки воно відображає певні процеси й відносини у соціальній спільноті, фіксує публічно-владні відносини між членами соціальної групи, організації тощо. Категорії «лідер» і «лідерство» є фундаментальними для місцевого самоврядування.

1.2. Роль та значення лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування

Безумовно, «кожне покоління, кожна нація пишається своїми лідерами та видатними особистостями, оскільки саме завдяки їм, зокрема висоті їхніх духовних, суспільно-політичних, соціокультурних досягнень залишаються в історії ті лідери, особи, які того варті, які своєю розумовою працею, інтелектом, правовою культурою, пошуком політичних та духовних орієнтирів створювали передумови благодатного розвитку своєї держави та місцевого самоврядування» [26, с. 134]. Тому, в умовах децентралізації влади та посилення ролі та значення місцевого самоврядування надзвичайно важливу роль відіграють лідери, які формують концептуальні основи сталого розвитку місцевого самоврядування і визначають подальші його напрями і перспективні плани.

Започатковані Україною процеси децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожної посадової особи, кожного депутата місцевої ради, кожного

зацікавленого представника в місцевому самоврядуванні [27, с. 109]. Разом з тим, потрібно констатувати, що значні зміни в формуванні та функціонуванні сучасного місцевого самоврядування охопили інститут лідерства в ХХІ ст. Проте, в складній, та ще невизначеній, соціально-політичній ситуації постає проблема підготовки та формування громадсько-політичних лідерів нового типу в місцевому самоврядуванні [26, с. 55]. В зв'язку з цим необхідно дослідити лідерів та феномену лідерства в органах місцевого самоврядування, оскільки війна в Україні спричинила активний поштовх до формування лідерів в місцевому самоврядуванні нового типу, адже міські голови Мелітополя, Миколаєва, Києва, Чернігова продемонстрували нові риси лідерства в цей складний час.

Перш за все потрібно зазначити, що категорія «лідер» по праву вважається феноменом, оскільки не кожна особа може мати лідерські якості в місцевому самоврядуванні. Феномен (від грецької *φαινόμενον* – явище, що «є») – це термін, що в загальному сенсі означає якість окреме явище, дане в чуттєвому спогляданні. Наприклад, в природній науці під феноменом розуміється явище, що спостерігається, або подія. Також феномен – це незвичайне явище, рідкісний факт; щось важкозбагненне. В свою чергу, в античній філософії термін (від грецької *φαινόμενα*) зустрічається у ряду авторів (наприклад, у Епікура) і означає предмет досвідченого знання. В свою чергу, у філософії Платона феноменальне протиставляється світові ідей. Феномен тому є лише відображення ідеї [28, с. 117]. У філософії нового часу феномен перестає розглядатись як просте відображення ідеї. Наприклад, у Канта феномен протиставлений ноумену – речі, яка не пізнається, сама по собі. Наріжну роль поняття феномена грає у феноменології Гуссерля. Феномен у Гуссерля означає як дані у спогляданні якості речей, але характеризується єдністю своїх змістів [28, с. 119].

Однак, при цьому, потрібно відзначити, що вказані трактування феномену стосуються насамперед загальнофілософського трактування «феномен». Що стосується розуміння категорії «лідер», то

«феномен – у широкому розумінні – це видатна, виключна у якому-небудь відношенні особа. В свою чергу, феномен лідера міститься у визнанні його природних відмінних якостей, таких як психофізичні, розсудливо-розумові, розпорядчо-організаційні. Про ці якості вже велась мова в попередньому підрозділі нашого дослідження» [29, с. 70].

Розглядаючи феномен лідерства в місцевому самоврядуванні, слід відзначити його визначальний вплив не тільки на громаду, але й на суспільство в цілому. Це явище пояснюється насамперед декількома чинниками. По-перше, масштабністю політичного впливу, який здатний формувати та трансформувати суспільні відносини, стосунки між органами публічної влади і громадянським суспільством, розвитком територіальної громади тощо. По-друге, функціональним призначенням лідерства в місцевому самоврядуванні, тому що лідер управляє політичними та муніципальними інституціями, організаціями, рухами, здійснює урядування. По-третє, роль лідерів зростає в перехідні періоди, а у точці біфуркації саме особистісний вплив лідера може запрограмувати суспільний розвиток, визначити його напрямок тощо [30, с. 159].

Отже, можемо констатувати, що діяльність лідерів в органах місцевого самоврядування є важливим процесом для становлення не тільки спроможної територіальної громади, але й держави та суспільства в цілому, адже від діяльності лідерів залежить формування людини і громадянина та суспільства нового типу.

В сучасних умовах лідерство в органах місцевого самоврядування відіграє важливу роль у формуванні та прогресивному розвитку громади. Лідери в цьому контексті можуть бути обрані офіційно, такі як мери, сільські та селищні голови, депутати місцевих рад, або виникати неофіційно на базі впливу, досвіду та здібностей в рамках певної діяльності. Тобто, фактично, коло лідерів в місцевому самоврядуванні може бути значно ширшим ніж просто офіційні особи [31, с. 117].

В цілому, фундаментальна роль та значення лідерів в органах місцевого самоврядування полягає в наступних аспектах:

- представницька роль. Лідери в місцевому самоврядуванні виступають як представники громадян перед органами державної влади та місцевого самоврядування. Вони висловлюють думку та інтереси певної територіальної громади, взаємодіють з органами державної влади, захищають права та потреби своєї громади. Зокрема, таку роль можуть виконувати як законно обрані голови громади, депутати місцевих рад, так і представники бізнесу, громадських організацій, волонтери тощо;

- планування та розвиток. Лідери в місцевому самоврядуванні допомагають визначити стратегічні напрямки розвитку територіальної громади, спрямовуючи її засоби на досягнення певних цілей, які сприятимуть покращенню життя громади. Так, зокрема, такі лідери можуть пропонувати ініціативи, програми та проекти, спрямовані на покращення інфраструктури, освіти, охорони здоров'я, розвитку житлово-комунального господарства тощо. Таким чином, роль і значення лідерів в місцевому самоврядуванні проявляється в активному розвитку окремих секторів соціального чи економічного життя громади, що підвищує статус і самих лідерів і покращує життя в громаді;

- управління ресурсами. Лідери в місцевому самоврядуванні забезпечують ефективне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів територіальної громади. Так, зокрема такі лідери розробляють та здійснюють бюджетні плани, регулюють виділення коштів на різні потреби громади. Однак, це стосується виключно офіційно обраних чи призначених представників влади на місцях – міських/селищних та сільських голів, депутатів місцевих рад, які своїм волевиявленням впливають на формування та реалізацію місцевих бюджетів на певні цілі;

- мобілізація громади. Лідери територіальної громади об'єднують громадян навколо спільних цілей, спонукають до активної участі в справах громади, стимулюють волонтерство та громадську активність. Особливо

важлива роль лідерів громади в нинішніх умовах, оскільки Україна опинилась в умовах війни проти росії, а тому є потреба на різних рівнях формувати «дух» переможця. Для цього потрібно розробляти різноманітні заходи, які спрямовані на досягнення успіху у війні – розміщення переселенців, надання гуманітарної допомоги, інші волонтерські заходи. Без активного лідера об'єднати людей задля даної мети буде надзвичайно складним. Як показала практика, по всій державі після повномасштабного російського вторгнення в Україну були розгорнуті волонтерські центри, де функції лідерів прийняли на себе прості жителі громади; голови громад навіть де не велися бойові дії також активно сприяли в вирішенні проблем громади і надали допомогу постраждалим громадам.

- вирішення конфліктів. Лідери в місцевому самоврядуванні допомагають вирішувати конфлікти та напруження в територіальній громаді між різноманітними суб'єктами, в тому числі й за участю органів місцевого самоврядування, забезпечуючи діалог, компроміс та співпрацю між різними групами та індивідами. На нашу думку, можливість врегулювання конфліктів в громаді є надзвичайно важливою рисою лідерів в місцевому самоврядуванні, адже не кожна особа здатна на такий крок;

- інновації та зміни. Лідери в місцевому самоврядуванні сприяють впровадженню нововведень та змін, що сприяють розвитку певної громади. Це означає те, що саме лідери можуть пропонувати та впроваджувати ініціативи, спрямовані на покращення життя громадян. Без змін в громаді не може бути її прогресивного розвитку. Саме тому, що роль лідерів в прогресивних змінах є надзвичайно вагомою, оскільки саме лідер надає поштовх процесам, які спрямовані на досягнення позитивного результату;

- забезпечення стабільності. Стабільність – це запорука успіху будь-якої громади. Забезпечення стабільності в розвитку громади є важливим напрямом діяльності й лідерів. Так, лідери в місцевому самоврядуванні допомагають забезпечити стабільність та рівновагу в громаді, дбаючи про збереження культурних, соціальних та економічних цінностей. Тому, роль та

значення лідера в місцевому самоврядуванні є дуже важливою в забезпеченні стабільного розвитку громади [32, с. 130-131].

Аналізуючи значення лідерства в місцевому самоврядуванні можемо визначити певні закономірності:

- яким би не було лідерство в місцевому самоврядуванні, одноосібним чи колективним, владний вплив постійно спрямований згори вниз і носієм цього впливу є одна людина або група осіб, і ніколи більшість;

- місцеве самоврядування завжди передбачає публічно-управлінський статус, соціальну позицію, яка безпосередньо пов'язана із прийняттям рішень, а при лідерстві в місцевому самоврядуванні надзвичайно важливо приймати рішення, які повністю або ж частково задовольняють потреби членів територіальної громади, оскільки в іншому разі члени громади перестануть підтримувати лідера у реалізації його цілей, і відповідно розвиток територіальної громади буде зупинений [33, с. 117].

Таким чином, можемо зробити висновок, що феномен лідерства в органах місцевого самоврядування надзвичайно важливий для прогресивного розвитку територіальної громади, оскільки він сприяє ефективному управлінню громадою, розвитку демократії та громадянської активності в певній громаді. Лідери виступають каталізаторами змін в житті громади, покращень та вдосконалень, спрямованих на забезпечення кращого якості життя мешканців громади. В рамках дослідження визначено, що роль та значення лідерів в органах місцевого самоврядування полягає в наступних аспектах: 1) представницька роль; 2) планування та розвиток; 3) управління ресурсами; 4) мобілізація громади; 5) вирішення конфліктів; 6) інновації та зміни; 7) забезпечення стабільності. На нашу думку, в умовах війни проти росії роль лідерів для розвитку місцевого самоврядування є надзвичайно важливою, адже саме в цей час потрібно об'єднати громади задля досягнення фундаментальної цілі – перемоги. При цьому це можуть зробити як лідери, які наділяються повноваженнями, передбаченими Законом, так і неофіційні лідери.

Висновки до Розділу 1

Отже, дослідивши загальні положення категорій «лідер» та «лідерство» можемо зробити наступні висновки.

1. Узагальнюючи поняття «лідер» і «лідерство» ми дійшли до висновку, що лідер – це фізична особа, індивід, який володіє найбільш яскраво відображеними корисними, з точки зору внутрішньо-групового інтересу, якостями, рисами, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на виникаючі події, ситуації, тямучість, кмітливість, вміння виходити зі складних ситуацій, врегульовувати проблеми тощо. Такий лідер користується повагою та авторитетом, а також слугує зразком для наслідування та є своєрідним еталоном, до якого повинні, з точки зору групових цінностей, приєднуватись інші лени соціальної спільноти. Соціальний вплив такого лідера базується на психологічному явищі відображеної суб'єктивності, тобто ідеальному уявленні і можливості досягнути результату.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, який базується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання членів соціальної спільноти до досягнення загальних цілей. Тобто, фактично, це соціорегулятивний механізм та конкретні способи реалізації повноважень лідера, яке являє собою вищий рівень лідерства, оскільки воно відображає певні процеси й відносини у соціальній спільноті, фіксує публічно-владні відносини між членами соціальної групи, організації тощо. Категорії «лідер» і «лідерство» є фундаментальними для місцевого самоврядування.

2. Феномен лідерства в органах місцевого самоврядування надзвичайно важливий для прогресивного розвитку територіальної громади, оскільки він сприяє ефективному управлінню громадою, розвитку демократії та громадянської активності в певній громаді.

Лідери виступають каталізаторами змін в житті громади, покращень та вдосконалень, спрямованих на забезпечення кращого якості життя мешканців громади.

В рамках дослідження визначено, що роль та значення лідерів в органах місцевого самоврядування полягає в наступних аспектах: 1) представницька роль; 2) планування та розвиток; 3) управління ресурсами; 4) мобілізація громади; 5) вирішення конфліктів; 6) інновації та зміни; 7) забезпечення стабільності. На нашу думку, в умовах війни проти росії роль лідерів для розвитку місцевого самоврядування є надзвичайно важливою, адже саме в цей час потрібно об'єднати громади задля досягнення фундаментальної цілі – перемоги. При цьому це можуть зробити як лідери, які наділяються повноваженнями, передбаченими Законом, так і неофіційні лідери.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Особливості формування та розвитку лідерів в системі місцевого самоврядування

Безумовно, фактично останнє десятиліття змінило сучасне місцеве самоврядування в Україні. Так, зокрема, спочатку події Революції Гідності, анексія Криму, потім поширення сепаратистського руху на Донбасі, реформування системи місцевого самоврядування пов'язане з децентралізацією влади, повномасштабне російське вторгнення в Україну кардинально вплинуло на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. Зокрема, в цей час відбувається етап формування лідерів новітнього місцевого самоврядування, лідери якого є лідерами місцевого самоврядування «прозахідного типу». Тому, в рамках нашого дослідження важливо акцентувати увагу на ключових особливостях, які впливають на формування та розвиток інституту лідерства в системі місцевого самоврядування.

Так, зокрема, аналізуючи особливості формування лідерства в системі місцевого самоврядування слід акцентувати увагу на поглядах І. М. Грищенко. Зокрема, на думку науковця, який стверджує, що формування та розвиток лідерства в місцевому самоврядуванні включає в себе наступні фактори:

- вплив зовнішнього середовища на суб'єкт управління (складність вирішуваних завдань, які ставить об'єкт управління та відповідно органи публічної влади; активність громадян (жителів громади); демографічна ситуація, політична ситуація в громаді; географічне розташування громади; масштабність території впливу тощо);

- структуру комплексних міжособистісних внутрішньо групових відносин всередині органу місцевого самоврядування та жителів територіальної громади;

- систему базових та індивідуальних цінностей та відносин;

- внутрішньо-організаційну культуру, яка безпосередньо складається у відповідному елементі системи місцевого самоврядування;

- місцеві традиції та звичаї, які підтримуються та розділяються більшістю населення відповідної території [34, с. 115].

Отже, необхідно констатувати, що саме ці фактори впливають на формування лідерів в системі місцевого самоврядування. Але при цьому потрібно розуміти, що це не вичерпні фактори. В тій чи іншій громаді, чи то селі, селищі, місті, чи місті-мільйоннику можуть бути й інші фактори, що впливають на формування лідерів в системі місцевого самоврядування. Але базові ми визначили.

Разом з тим, це загальні фактори, які впливають на будь-яких лідерів в місцевому самоврядуванні. Крім того, для того щоб стати лідером необхідно володіти й певними індивідуальними рисами. Зокрема, формування та розвиток лідерів в системі місцевого самоврядування залежить від таких індивідуальних особливостей, які притаманні особам:

- знання і досвід. Компетентність і здатність вирішувати проблеми в системі місцевого самоврядування є важливими чинниками для лідерів. Зокрема, особи з глибокими знаннями і досвідом у питаннях місцевого управління та суспільних питань мають більше шансів стати лідерами. Лідер в місцевому самоврядуванні повинен мати глибоке розуміння питань, які важливі для громади та її розвитку. Зокрема, це може включати в себе знання про місцеві проблеми, фінанси, інфраструктуру і соціальні питання;

- залучення до громадської діяльності. Так, зокрема, лідер в місцевому самоврядуванні може розпочати свій шлях в місцевому самоврядуванні, приймаючи безпосередню участь в громадських ініціативах, акціях, громадських об'єднаннях або інших подібних заходах. Це дозволяє

розвивати комунікативні навички, знайомитися з іншими активістами і набувати практичного досвіду для здійснення управління територіальною громадою;

- здібності спілкування. Лідери в місцевому самоврядуванні мають бути відкритими та вміти спілкуватися з різними групами людей. Здатність позитивно впливати на інших і об'єднувати їх є важливою для лідерства в місцевому самоврядуванні. Розвинені комунікаційні навички допомагають впливати на рішення та залучати підтримку. При чому, необхідно констатувати, що без комунікативної підготовки досягнути успіху в розвитку територіальної громади неможливо;

- підтримка виборців. Лідери отримують підтримку виборців на виборах. Це може бути результатом їхньої репутації, роботи в громаді або інших факторів, що сприяють популярності серед виборців. Лідер може отримувати підтримку та визнання від громадян, колег у місцевих органах влади, політичних партій або інших впливових груп. Це може сприяти підвищенню статусу та впливу лідера в місцевому самоврядуванні. Тому, щоб легітимізувати свій статус лідера в місцевому самоврядуванні обов'язковою є підтримка під час виборів;

- ефективність та результативність. Так, відмічаємо, що лідери в системі місцевого самоврядування, які досягають результатів та вирішують актуальні проблеми громади, зазвичай мають більше шансів отримати підтримку та залишитися на посаді. Лідер повинен мати рішучість та впевненість у своїх діях і переконаннях. Він повинен бути готовим приймати важкі рішення і брати на себе відповідальність за їхні результати. Ця риса переплітається з попередньою в цілому, але тут акцент зроблено саме на практичних результатах роботи на посаді;

- залучення громадян для вирішення проблем громади. Безперечно, здатність мобілізувати громадян та створити громадські ініціативи є важливою для лідерів в місцевому самоврядуванні. Лідери повинні вміти вести громадські обговорення та залучати громадян до участі в процесі

прийняття рішень. В іншому випадку, якщо особа не в змозі впливати на жителів громади вона не може називатися лідером.

- політичні зв'язки. Зв'язки з іншими політичними лідерами та організаціями можуть сприяти успішному лідерству в місцевому самоврядуванні. Прикладом цього фактору є підтримка міського голови Чернігова Владислава Атрошенка в суді, коли підтримати його до Львова приїхали десятки міських голів в Україні;

- соціальний статус та ресурси. Доступ до ресурсів та вищого соціального статусу також може впливати на можливість стати лідером в місцевому самоврядуванні. Такий статус особа здобуває протягом життя і тільки такому випадку може називатися лідером;

- волонтерство та активна громадянська участь. Лідер в місцевому самоврядуванні витрачає час та енергію на волонтерську діяльність та активну участь у роботі органів місцевого самоврядування. Це включає участь у засіданнях місцевої ради, комітетів, обговорення питань громади та відповідно взяття на себе відповідальності за вирішення конкретних завдань тощо;

- етика. Чесність та відданість громаді є важливими аспектами лідерства в місцевому самоврядуванні, оскільки громадяни повинні вірити своїм обранцям. В цьому аспекті можемо звернути увагу на міського голову Конотопа Артема Семеніхіна, який неодноразово демонстрував відданість Конотопу і в боротьбі з корупцією і особливо в найскрутніший час, в лютому 2022 року коли залишився в місті і протистояв окупантам [35, с. 157].

Отже, лідерство в місцевому самоврядуванні може бути результатом поєднання цих факторів, і успішні лідери зазвичай мають різні комбінації цих якостей та ресурсів.

Також важливо відмітити, що формування лідерів в системі місцевого самоврядування пов'язано з поєднанням навичок та компетенцій, які відповідно підтримують особистий вплив, визначення мети й напрямів, а

також стратегічне мислення, отримання максимальної віддачі від громади, навчання та самостійне удосконалення [36, с. 79].

Крім того потрібно мати на увазі, що наявність лідерів у місцевому самоврядуванні є одним із найбільш важливих елементів успіху подальшого розвитку територіальної громади в цілому і безпосередньо органу місцевого самоврядування, зокрема, оскільки тільки прогресивний лідер здатний забезпечити успішну та злагоджену роботу структурних підрозділів, здатності досягати встановленої мети та завдань, які стоять перед територіальної громади. Саме тому, формування лідерства необхідне для управління змінами в громаді та включає такі взаємопов'язані елементи як: розвиток лідером власних інформаційних та комунікативних каналів всередині та поза органом місцевого самоврядування при максимальному використанні потенціалу вже сформованих формальних комунікативних систем, тобто наявність налагоджувати зв'язки як із жителями громади, так і з представниками органів державної влади, підприємствами, установами і організаціями та іноземними суб'єктами; генерація впевненості в здатності територіальної громади здійснити необхідні зміни із відповідними представниками керівництва на основі розвитку комунікації та організаційної культури; розвиток здатності сприйняття територіальної громади в перспективі для знаходження ідеальних шляхів реалізації цілей проведення змін; формування умов для індивідуального розвитку працівників органів місцевого самоврядування, яке може виступати гарантією особистісної відповідальності відповідно за сприйняття змін середовища та поява нових можливостей для підвищення ефективності проведення організаційних змін в громаді; формування спільного бачення сфер діяльності та рівня професіоналізму ключових спеціалістів, які перебувають в підпорядкуванні лідера [37, с. 39].

Звертаємо увагу, що надзвичайно важливим фактором, який дійсно впливає на формування лідерського середовища відповідно в представницьких органах місцевого самоврядування районного та обласного

рівнів є вибори. Саме під час виборів формується лідерський характер і в подальшому особа перетворюється в лідера. Але при цьому становлячись лідером в системі місцевого самоврядування результатів одних виборів недостатньо. Необхідно також сформувати хист управлінського лідерства. Так, зокрема, «формування управлінського лідерства для лідерів в системі місцевого самоврядування важливо тим, що управлінське лідерство забезпечує підтримку та розвиток компетентності фахівців за допомогою спеціальних програм вдосконалення а також організаційної культури; досягнення згоди із партнерами та іншими зацікавленими організаціями стосовно майбутньої програми розвитку територіальної громади, оскільки без сильного лідера розвиток громади зокрема, та місцевого самоврядування в цілому неможливий» [38, с. 433]. Тому, фактично сукупність передвиборчих і післявиборчих процесів впливає на формування лідера в місцевому самоврядуванні.

Таким чином, можемо зробити висновок, що загалом, лідерство в місцевому самоврядуванні формується завдяки поєднанню особистих якостей, навичок та досвіду, а також підтримки та визнання від громади та інших суб'єктів на місцевому рівні. Формування та розвиток лідерів в системі місцевого самоврядування є обов'язковою умовою для розвитку місцевого самоврядування в цілому, оскільки тільки за наявності сильного лідера громада може розвиватися.

2.2. Принципи лідерства в органах місцевого самоврядування

В умовах сьогодення, коли світова спільнота увійшла в епоху глобалізації та постійно збільшуючи темпів динамічних змін в різноманітних сферах суспільного життя виникає вкрай важлива потреба в появі ерудованих, принципових, культурних, високоінтелектуальних і патріотичних людей, які готові не тільки по-новому мислити, але, що є дійсно значно важливішим, діяти в складних умовах систематичних криз,

інертності та відповідно зневіри значної частини світового суспільства. При цьому, людей, які можуть бути лідерами не тільки власного життя, але й ідеологами певних ідей. Особливо важливою постає роль таких людей в публічному управлінні, адже без них розвиток будь-якої сфери гальмується [39, с. 103]. Тому, потрібно розуміти, що лідер в органах місцевого самоврядування – це по справжньому видатна особистість для певної громади. Це та особистість, яка є рушійною силою для розвитку громади зокрема, та місцевого самоврядування в цілому.

Лідерами не народжуються, а ними становляться. Саме тому, формування лідерів повинно відбуватися в рамках спеціальних принципів, дотримання яких є обов'язковою умовою на шляху до становлення особи лідера в органах місцевого самоврядування. Тому, потрібно визначити на яких принципах ґрунтується діяльність лідерів в органах місцевого самоврядування.

В першу чергу потрібно розглянути сутність категорії «принцип», оскільки це є міжгалузєвою категорією, яка стосується фактично будь-якої сфери суспільного життя.

Розглядаючи термін «принцип» в першу чергу звернімо увагу на його словникове трактування. Так, відповідно до словникового трактування термін «принцип» визначається як «основне, найзагальніше, вихідне положення, спосіб, правило, що безпосередньо визначає природу та соціальну сутність явища, його спрямованість і найсуттєвіші властивості» [40, с. 697]. За іншим словниковим трактуванням принцип розглядається як «основне, вихідне положення якоїсь теорії, вчення, науки, світосприйняття тощо» [41, с. 71].

Отже, етимологічно термін «принцип» (лат. *principium* — «начало, первень, основа») означає першооснову, тобто те, що «знаходиться в основі певної сукупності фактів, явищ, теорії, науки. При цьому, принцип розглядається в даному значенні як визначальне, фундаментальне, базисне, положення, вихідний пункт, передумова певної концепції або теорії. Це

засадниче, фундаментальне твердження, вихідний постулат, засновок будь-якої теорії, концепції» [2, с. 339].

В свою чергу, безпосередньо з філософської позиції категорія «принцип» розуміється у двох значеннях: 1) як підстава, з якої слід виходити та якою необхідно керуватися у науковому пізнанні чи практичній діяльності; 2) як внутрішнє переконання людини, яке визначає її ставлення до дійсності, норми поведінки і діяльності [42, с. 309]. Тобто, фактично в другому розумінні принцип є синонімом життєвої позиції, переконання індивіда; це нормативно-регулятивний компонент світогляду людини.

В свою чергу, відмічаємо, що в довідковій літературі з публічного управління поняття «принципи» визначається як «основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності; встановлені, загальноприйняті поширені правила господарських дій і властивостей економічних і соціальних процесів» [43, с. 33].

Таким чином, з вищезазначеного випливає, що принцип аналізується як основа стосовно будь-якої теорії чи вчення, пояснень чи керівництва до дії, внутрішнє особисте переконання особи, головне правило поведінки, особливості в створенні якого-небудь продукту. При цьому, саме принципам притаманна властивість абстрактного відображення закономірностей соціальної дійсності, яка безпосередньо зумовлює їх важливу роль в структурі багатьох явищ і процесів, зокрема й у публічно-управлінській діяльності в сфері місцевого самоврядування.

Принципи лідерства є надзвичайно важливими для формування особистості лідера в місцевому самоврядуванні. Саме тому, слід відзначити, що система принципів визначає найбільш важливі правила сучасного розвитку лідерства в органах місцевого самоврядуванні. Глобалізаційний вплив на розвиток лідерства в процесі публічно-управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування пов'язується із встановленням суб'єкт-суб'єктних партнерських відносин, основою яких виступає самоорганізаційний потенціал суб'єктів відносин публічного управління та

особистісний потенціал самодостатнього лідера в органах місцевого самоврядування [44, с. 181].

Аналізуючи безпосередньо принципи лідерства в органах місцевого самоврядування потрібно зазначити, що чітко визначеного переліку принципів лідерства в органах місцевого самоврядування не існує. Тому, визначаючи перелік принципів лідерства в цій сфері потрібно оперувати насамперед положеннями науки публічного управління та адміністрування та менеджменту.

Так, відмічаємо, що принципами лідерства в місцевому самоврядуванні є загальні принципи, які визначають зміст діяльності лідера. Зокрема, це такі принципи:

- бути оптимістом та ентузіастом;
- Дбати про своїх підлеглих та залежних від лідера людей, вміти їх захищати, бути доступним та людяним;
- Бути сміливим та рішучим;
- мати широкий кругозір, розвинену інтуїцію, стратегічне бачення, почуття нового, вміти приймати рішення, ризикувати і вирішувати проблеми громади;
- бути тактовним та уважним, поважати чужу індивідуальність;
- бути справедливим та чесним, оскільки визнання власних помилок свідчить про силу, а чи не слабкості;
- бути послідовним, подавати приклад, не давати марних (непродуманих) обіцянок, тобто фактично, оцінювати спільну діяльність за правилом «якщо справи йдуть добре – це заслуга моїх працівників, якщо погано – моя вина»;
- бути впевненим у собі, але не допускати зарозумілості та марнославства;
- вміти делегувати повноваження, не завалювати себе чорною роботою;

- не користуватися особливими привілеями і не створювати навколо себе фаворитів [12, с. 31].

Вищезазначені принципи є апріорі загальними принципами не тільки для лідерів в місцевому самоврядуванні, але й для звичайних громадян. Проти, перебуваючи на публічній службі при виконанні функцій органів місцевого самоврядування їх дотримання є обов'язковою умовою для формування особи лідера [45, с. 109].

Разом з тим, принципи лідерства в місцевому самоврядуванні можуть мати й спеціальний характер. Так, зокрема, спеціальними принципами лідерства в місцевому самоврядуванні є:

- нонконформізм (лат. non – ні, conformis – подібний, схожий) – це принцип лідерства, який характеризується намаганням лідерів діяти всупереч позиції більшості: суспільства, держави, сім'ї, релігійної організації тощо. Тобто, фактично, це той принцип, який визначає пріоритетність громади стосовно інших суб'єктів. Проте, при цьому цей принцип складається з двох типів – незалежності та антиконформізму. Так, зокрема, відповідно до типу незалежності лідер в місцевому самоврядуванні здатний критично сприймати суспільні норми та як наслідок не підтримувати їх, при цьому висловлюючи власну незалежну точку зору з приводу вирішення тих чи інших питань [46, с. 79]. Отже, незалежність як тип нонконформізму та принцип розвитку лідерства сприяє виробленню нових правил і норм, що характеризує його як значний конструктивний і творчий потенціал, що важливо для реалізації завдань місцевого самоврядування;

- субсидіарність (від лат. subsidium – допомога) як принцип лідерства та елемент демократії, який безпосередньо передбачає широку участь населення у прийнятті управлінських рішень. Так, зокрема, принцип субсидіарності визначається передумовами державного устрою, який ґрунтується на свободі волевиявлення, тобто «державою відповідно до даного принципу гарантує своїм громадянам свободу та незалежність, місцеве й регіональне самоврядування», виступає європейським правовим стандартом

місцевого самоврядування, джерелом яких для більшості країн членів Ради Європи визначається Європейська хартія місцевого самоврядування [47, с. 57]. Значення принципу субсидіарності для лідерів в органах місцевого самоврядування полягає в тому, що безпосередньо лідер повинен забезпечити реалізацію повноважень, які вилучаються в держави та відповідно передаються тільки тим органам влади, які керуються або працюють під контролем обраних представників [48, с. 24-25]. Тобто, фактично, використовуючи свої лідерські якості особа реалізує повноваження, якими вона наділяється, а також делегувати певні обов'язки іншим суб'єктам, надаючи їм свободу дій та в прийнятті рішень. Принцип субсидіарності як основа для прогресивного розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні допомагає вирішувати проблеми взаємодії в процесі публічно-управлінської діяльності з урахуванням рівноправного становища учасників відносин. В даному аспекті визначається такий важливий нюанс, який впливає на формування лідера: «лідер, володіючи повноваженнями делегування певного кола обов'язків, добровільно ділиться своїми публічно-владними повноваженнями не на основі вертикальних відносин, а на основі їх горизонтальної позиції, що суттєво підвищує самостійність виконання визначених законодавством завдань, а також відповідальність за їх результати як самого лідера, так і осіб, яким делеговано повноваження» [49, с. 25];

- принцип соціально відповідального лідерства. Даний принцип лідерства в місцевому самоврядування може трактуватися як тип морально-етичних відносин між підпорядкованим суб'єктом та лідером, який фактично визначає їх поведінку один до одного, пов'язуючи етику лідерства з ефективністю досягнутих результатів публічно-управлінської діяльності. При цьому, як зазначає Г. Бертуччі, «соціально відповідальне лідерство в місцевому самоврядуванні розглядається через призму морально-етичних засад, зокрема, предметом дослідження відповідального лідерства визначається лідерська етика» [50, с. 143-144]. Вважаємо, що принцип

соціально відповідального лідерства в місцевому самоврядуванні є фундаментальним принципом, оскільки реальна здатність нести відповідальність за свої дії і дії підлеглих – це риса справжнього лідера;

- принцип справедливості. Категорія «справедливість» є фундаментальною категорією, яка характерна для всього суспільства і трактується як загальне співвідношення цінностей, благ між собою та конкретний розподіл їх між індивідами, а також належний порядок людського співжиття, який відповідає уявленням про сутність людини та її невід’ємні права. Крім того «в науці справедливість розглядається як найвища правова та морально-етична цінність. Справедливість як правова цінність є безумовним моральним обов’язком місцевої влади, що стоїть над будь-якими її прогресивними намірами та устремліннями. Справедливість, як моральна цінність трактується крізь призму трьох аспектів: справедливість як моральний обов’язок; справедливість як виконання обов’язків, які є вищими за примус; справедливість як міра поведінки, що полягає в дистрибутивній користі. Справедливість як принцип лідерства в місцевому самоврядуванні є принципом відповідності зусиллям лідера органу місцевого самоврядування із суспільним зусиллям, які спрямовані на відновлення рівноваги світу, яка порушується внаслідок діяльності чи бездіяльності однією людиною, групою людей або суспільством чи суспільною інституцією. Тобто, фактично, використання принципу справедливості в дослідженні розвитку інституту лідерства в публічно-управлінській діяльності відповідає двом вимірам суспільного буття: персональному та інституційному. Фактично, з одного боку, справедливість як фундаментальна ознака особистості лідера органу місцевого самоврядування є одною із головних чеснот, яка надає особі статусу лідера. В свою чергу, якщо розглядати справедливість з іншого боку, то принцип справедливості стосується інституту лідерства, оскільки зумовлений потребою задоволення певних потреб не тільки громади, але й суспільства. Для місцевого самоврядування суспільна складова принципу справедливості вказує на його зв’язок із соціальними системами, а

психологічна складова безпосередньо спрямовує до особистості лідера органу місцевого самоврядування, особливо при цьому звертаючи увагу на його психологічні особливості, оскільки лідеру притаманні повинні бути сильні психологічні якості, що може відігравати вирішальну роль в міжособистісних і управлінських відносинах безпосередньо при прийнятті важливих рішень для громади» [51, с. 137-138];

- принцип професійної та психологічної готовності до публічно-управлінської діяльності. Безсумнівно, для керівника органів місцевого самоврядування служба в органах публічної влади є професійною. Тобто, фактично, керівник в органах самоврядування повинен виступати професійним управлінцем, що відповідно вимагає від нього володіння високим рівнем професійної компетентності, до якої належить професійна та психологічна компетенції. Саме тому, на думку науковців, «такий принцип лідерства, як принцип професійної та психологічної готовності до публічно-управлінської діяльності забезпечує лідеру високу ефективність результатів діяльності на посаді голови громади чи іншій посаді в органах місцевого самоврядування. При чому, на нашу думку, професійна і психологічна готовність повинна бути одночасною, оскільки відсутність хоча б однієї з них призведе до проблем в діяльності такої особи, що негативно відобразиться на розвитку громади» [52, с. 331];

- принцип інформаційно-аналітичного забезпечення. Вищезазначений принцип лідерства в місцевому самоврядуванні складається із двох взаємопов'язаних елементів – інформаційного, який відповідно визначається як сукупність процесів із підготовки й надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських та інших завдань відповідно до етапів їх розв'язування та аналітичного – на підставі наявного інформаційного матеріалу відбувається вироблення нового знання і навичок стосовно тих чи інших феноменів чи процесів публічно-управлінської діяльності в місцевому самоврядуванні [4, с. 21]. Тобто, фактично наявність інформації для лідерів є обов'язковим атрибутом досягнення позитивного

результату діяльності на посаді. Разом з тим, зауважимо, що для публічно-управлінської діяльності в місцевому самоврядуванні надзвичайно важливим виступає не тільки своєчасний аналіз первинної інформації, а й прогнозування стосовно розвитку подій. Вказані прогностичні форми діяльності вимагають фактично системності та поєднання інтелектуальних здібностей людини із можливостями сучасних інформаційних систем. Зазначене потребує застосування низки інформаційно-аналітичних методів, а саме: методу інформаційного аналізу, контент-аналізу, джерелознавчого аналізу і так далі. На думку вчених, «саме вказані методи дають можливість лідеру в місцевому самоврядуванні визначати ефективність публічно-управлінської діяльності, вчасно вносячи корективи до раніше визначених програм» [44, с. 183].

Таким чином, узагальнюючи викладене вище, можна зробити висновок, що принципи лідерства в органах місцевого самоврядування – це вихідні, керівні засади, кодекси поведінки, якими користуються лідери в громаді під час прийняття публічно-управлінських рішень і в цілому в своїй поведінці. В рамках дослідження визначено загальні та спеціальні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Вважаємо, що сукупність загальних і спеціальних принципів лідерства в місцевому самоврядуванні відіграють фундаментальну роль в розвитку особи лідера.

2.3. Функції лідерства в органах місцевого самоврядування

Лідерство – це головний елемент ефективного управління групою людей, чи то невеликого колективу, чи величезного суспільства. Для того, щоб люди погоджувалися з рішеннями свого керівника та охоче їх виконували, він має бути справді добрим лідером – харизматичним, цілеспрямованим, мотивуючим, об'єднуючим та викликаючим довіру. Особливо актуальним це є сьогодні під час воєнного стану в громадах, оскільки саме громади покладаються на сильного лідера, який здатний

об'єднати навколо себе громаду для досягнення позитивного результату. Завдяки авторитету та особистому впливу лідер в органах місцевого самоврядування відіграє визначальну роль в здійсненні публічної влади над організацією, до якої належить і яку очолює. Оскільки функціонально він багато в чому покликаний формулювати курс громади в цілому, тому доцільно проаналізувати функції лідерства в органах місцевого самоврядування, адже саме функції розкривають його роль і значення в житті громади [53, с. 19].

Перш за все потрібно відзначити, що функцією в публічному управлінні називають особливий вид управлінської діяльності, з допомогою якої суб'єкт управління впливає керований об'єкт [54, с. 59]. Аналогічно можна й трактувати функції лідерства стосовно лідерства в місцевому самоврядуванні. Так, зокрема функції лідерства в місцевому самоврядуванні можна трактувати як самостійні, спеціальні та відокремлені види управлінської діяльності лідера, що спрямовані на досягнення позитивного результату в процесі розвитку громади.

Відмічаємо, що як і в випадку принципів лідерства в місцевому самоврядуванні немає чітко визначеного переліку функцій лідерства. Це зумовлено тим, що зміст функцій, здійснюваних у процесі управління, залежить від типу організації (адміністративна, громадська, освітня тощо), від розмірів та сфери її діяльності (виробництво, торгівля, надання послуг), від рівня в управлінській ієрархії (вищий рівень керівництва, середній чи нижній), від ролі всередині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) та цілого ряду інших факторів. Проте, попри різноманітність функцій, існують однорідні види діяльності, зокрема сфера управління в місцевому самоврядуванні.

В контексті функцій лідерства в місцевому самоврядуванні важливо звернути увагу на дослідження А. Файоля, який ще в 1916 р. уперше розробив цю концепцію, писав, що є п'ять вихідних функцій лідерів: управляти громадою означає передбачувати і планувати, організовувати,

розпоряджатися, координувати і контролювати. При цьому, в дослідженні вченого йде мова не виключно про функції лідерства, а про функції в цілому які є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей тієї чи іншої організації, тому їх називають загальними функціями [55, с. 19].

В свою чергу, сучасні дослідники розробили дещо інший перелік основних функцій лідерства: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів чи укладання угод. При цьому, практично в кожному дослідженні з публічного управління перелік основних функцій лідерства дещо відрізняється від інших. Однак, в цілому, п'ять загальних функцій лідерства:

- планування (вибір цілей та план дій щодо їх досягнення);
- організація (розподіл завдань і повноважень між підрозділами чи працівниками органу місцевого самоврядування та встановлення взаємодії між ними);
- мотивація (стимулювання виконавців до здійснення запланованих дій та досягнення поставлених цілей, які стоять перед громадою);
- контроль (співвіднесення реально досягнутих чи досягнутих результатів із запланованими);
- координація (забезпечує відповідність та узгодженість між різними суб'єктами органу місцевого самоврядування шляхом встановлення раціональних зв'язків) [56, с. 211].

Таким чином, вищезазначені загальні функції управління об'єднані сполучними процесами комунікації та прийняття рішень. Тому, в цілому вказані функції можна використовувати для лідерів в місцевому самоврядуванні в якості загальних функцій без виконання яких стати лідером в громаді неможливо.

Разом з тим, відмічаємо, що більш практичне значення мають спеціальні функції лідерства в місцевому самоврядуванні. Так, відмічаємо, що в сучасних умовах лідерству в органах місцевого самоврядування притаманні такі спеціальні функції:

- адміністративна функція лідерства полягає в тому, що лідер виступає головним координатором органу місцевого самоврядування. При цьому, незалежно від того, чи сам він розробляє основні напрями ділової політики громади або вони наказують йому згори, в коло його відповідальності обов'язково входить функція спостереження за виконанням та координація діяльності підпорядкованих йому осіб. При цьому сутність адміністративної функції полягає не в самостійному виконанні роботи, а в делегуванні її іншим членам громади [57, с. 157];

- інтегративна функція лідерства полягає в тому, що на основі запропонованої лідером програми відбувається інтеграція дій його конститuentів. Тобто, фактично, в ідеалі програма лідера в органах місцевого самоврядування повинна передбачати задоволення потреб та інтересів кожної групи населення в громаді. Проте, будучи реалістами, потрібно зазначити, що на практиці це неможливо в зв'язку з суперечностями в інтересах, а тому лідер повинен прагнути максимально задовольнити всі інтереси та потреби членів громади та відповідно таким чином залучити на свій бік якомога ширші верстви населення. Також зауважимо, що інтегративна функція лідера спрямована на підтримку цілісності та стабільності громади, громадянського миру і злагоди в громаді. Саме тому, підтримка соціальної цілісності суспільства апріорі неможлива без цілеспрямованих зусиль стосовно згуртування всіх соціальних верств в громаді. Крім того інтегративна функція лідера в місцевому самоврядуванні безпосередньо спрямована на подолання кризи. Так, подолання кризових явищ в громаді і своєчасне розв'язання суперечностей сприяють розвитку інтегративних суспільних процесів та підтримці цілісності соціальної системи. Саме тому, лідери в органах місцевого самоврядування, які

відстоюють вузькогрупові або ж тільки суто класові інтереси, діють на шкоду громаді, сприяють її розколу, розпалюють суспільні конфлікти тощо [58, с. 311];

- організаторська, або ж прагматична, функція лідерства в місцевому самоврядуванні полягає у виконанні мети, цілей та завдань, які стоять перед територіальною громадою та відповідно знайшли своє відображення в програмі лідера, в конкретні дії політичного, економічного, соціального змісту. Реалізуючи організаторську функції лідер в місцевому самоврядуванні мобілізує жителів територіальної громади на втілення політичних програм та рішень у життя в різноманітних сферах. При цьому, для того щоб організувати та спрямовувати дії народу, лідер в органах місцевого самоврядування повинен мати організаторські здібності, а також вміти завойовувати довіру громади, вести їх за собою для досягнення цілей. Тому, можна констатувати, що невід'ємними складовими елементами організаторської діяльності лідерів в місцевому самоврядуванні є регулювання ходу суспільних перетворень та контроль за їх здійсненням [59, с. 371];

- стратегічна функція лідера в місцевому самоврядуванні полягає в тому, що саме лідер бере на себе обов'язки розробника методів та засобів, за допомогою яких громада досягає поставлених цілей. Вищезазначена функція лідера може включати в себе як визначення безпосередніх кроків, так і розробку довгострокових планів діяльності виражену через делегування членам громади. Але все ж таки, досить часто саме лідер виступає єдиним хранителем плану дій, оскільки він один знає подальші шляхи розвитку громади і може передбачити майбутнє громади, а іншим членам громади знайомі лише окремі, не пов'язані між собою частини плану [60, с. 67];

- комунікативна функція лідерів в місцевому самоврядуванні є однією із фундаментальних функцій лідерів та виражається у відображенні всього спектра потреб та інтересів людей як у політичних маніфестах і програмах лідерів, так й у їхній практичній діяльності, що спрямована на виконання

функцій місцевого самоврядування. Тому, лідер в органах місцевого самоврядування зобов'язаний стежити за постійно мінливими суспільними настроями та думками, які безпосередньо відображають динаміку життя, що постійно і кардинально змінюється. Лідери в громадах повинні володіти даром передбачення нових проблем та протиріч у суспільстві, щоб подальшому або ж їм запобігти, або врегулювати з мінімальним ризиком для громади [61, с. 150];

- експертна функція лідера в місцевому самоврядуванні полягає в тому, що саме лідер досить часто є тією особою, до якої звертаються громадяни як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця з питань, які зобов'язаний знати лідер. Безумовно, в органі місцевого самоврядування, наприклад в міській раді, при високому ступені розділення функцій лідери вдаються до послуг різних заступників, керівників управлінь, відділів, секторів тощо. Саме тому, в цьому випадку сам вибір цих експертів нижчого наочно характеризує професійні здібності самого лідера;

- новаторська функція лідерів в місцевому самоврядуванні полягає в тому, що для того щоб стати лідером в громаді, тобто фактично, обійняти певну керівну посаду (насамперед сільського, селищного, міського голови), претендент на лідерство повинен запропонувати щось нове в порівнянні з попереднім головою громади. Якщо нова особа цього не запропонує, то лідером йому не бути. Тобто, фактично, новаторська функція лідерства в місцевому самоврядуванні означає, що лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї та правила соціального устрою громади, фактично пропонуючи їх жителям громади. Лідер формулює нові соціальні цілі та завдання, обґрунтовує стратегічні пріоритети й тактичні засоби їх досягнення і розв'язання, які повинні принести користь та розвиток громаді;

- регулятивна функція лідера в місцевому самоврядуванні полягає в тому, що лідер зобов'язаний врегульовувати спірні ситуації між членами громади, хоча до професійних обов'язків як правило це не відноситься. Але все ж такі лідерські амбіції зобов'язують його це робити. Тобто, суть цієї

функції полягає в тому, що лідер в громаді повинен виступати як суддя та розраджувач одночасно, тобто когось заохочувати та когось карати [62, с. 517-518];

- представницька функція лідера або ж функція вираження соціальних інтересів лідера в місцевому самоврядуванні полягає в тому, що особа може стати лідером в громаді тільки тоді, коли безпосередньо виражає інтереси цієї спільноти громадян, на лідерство в якій вона претендує. Це може бути як відносно невелика група людей, так і соціальна спільність, а також виборці певного округу. Лідер в місцевому самоврядуванні виступає офіційною особою групи, він виступає в зовнішньому середовищі від імені всіх. Тому фактично учасникам громади не байдуже, хто і як представлятиме громаду у відносинах з іншими суб'єктами. Лідер в даному випадку ототожнює собою всіх членів громади, їхній колективний розум, волю та інтереси та відповідно він трансформує через себе всю інформацію, що виходить від групи і отримується групою. У цьому сенсі він є «сторожем громади» [63, с. 130-131];

- символічна функція лідера в органі місцевого самоврядування полягає в тому, що лідер може виступати як символом села, селища, міста. Тобто фактично іменем лідера може символізуватися певна громада. Для прикладу, імена лідерів привласнюють всьому руху (і побічно його учасникам) [64, с. 59]. Тобто лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості [1, с. 315]. Як приклад, можемо назвати зараз Андрія Садового, який вже 17 років управляє Львовом. Або ж наприклад міський голова Тернополя Сергій Надал, який керує Тернополем з 2010 р. і також вже місто Тернопіль символізується з Надалем. Також прикладом символізму по праву є Анатолій Кукоба, який раніше п'ять разів обирався міським головою в Полтаві і навіть сьогодні кожен полтавчанин з повагою відноситься до цієї непересічної особистості і називають «батьком Полтави».

Таким чином, можна зробити висновок, що функції лідерства в місцевому самоврядуванні – це основні, самостійні, спеціальні та відокремлені види публічно-управлінської діяльності лідера, що спрямовані на досягнення позитивного результату в процесі розвитку громади. Визначено, що функції лідерства можуть бути загальними і спеціальними. Загальні функції лідерства притаманні процесу управління в цілому, а спеціальні функції лідерства характеризують виключно лідера в органі місцевого самоврядування. При цьому, тільки в сукупності виконуючи ці функції особа може претендувати на статус лідера в громаді.

Висновки до Розділу 2

Отже, проаналізувавши особливості реалізації функції лідерства в місцевому самоврядуванні було зроблено наступні висновки.

1. Лідерство в місцевому самоврядуванні формується завдяки поєднанню особистих якостей, навичок та досвіду, а також підтримки та визнання від громади та інших суб'єктів на місцевому рівні. Формування та розвиток лідерів в системі місцевого самоврядування є обов'язковою умовою для розвитку місцевого самоврядування в цілому, оскільки тільки за наявності сильного лідера громада може розвиватися.

2. Принципи лідерства в органах місцевого самоврядування – це вихідні, керівні засади, кодекси поведінки, якими користуються лідери в громаді під час прийняття публічно-управлінських рішень і в цілому в своїй поведінці.

В рамках дослідження визначено загальні та спеціальні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Вважаємо, що сукупність загальних і спеціальних принципів лідерства в місцевому самоврядуванні відіграють фундаментальну роль в розвитку особи лідера.

3. Функції лідерства в місцевому самоврядуванні – це основні, самостійні, спеціальні та відокремлені види публічно-управлінської

діяльності лідера, що спрямовані на досягнення позитивного результату в процесі розвитку громади.

Визначено, що функції лідерства можуть бути загальними і спеціальними. Загальні функції лідерства притаманні процесу управління в цілому, а спеціальні функції лідерства характеризують виключно лідера в органі місцевого самоврядування. При цьому, тільки в сукупності виконуючи ці функції особа може претендувати на статус лідера в громаді.

РОЗДІЛ 3. ЛІДЕРСТВО В СИСТЕМІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

3.1. Лідери місцевого самоврядування України на прикладі міських голів України

Україна – це молода держава, але починаючи з 1991 р. вже має славні традиції муніципального управління. Рушійною силою громад в цьому випадку становляться як правило міські голови. Тому, в рамках даного дослідження необхідно проаналізувати особливості становлення, розвитку та еволюції лідерів місцевого самоврядування саме на прикладі організації діяльності міських голів.

Безумовно, в Україні багато видатних лідерів в місцевому самоврядуванні. І в першу чергу необхідно звернути увагу на міського голову столиці України – Києва – Віталія Кличка.

Перш за все відмічаємо, що Віталій Кличко – це видатна постать в історії нашої держави. Чемпіон світу з боксу, один із найвеличніших боксерів в історії та спортсменів незалежної України. Ще за часів професійної кар'єри боксера Віталій Кличко розпочав політичну кар'єру і поступово підіймався сходами політики. Хоча при цьому спочатку Віталій Кличко програв вибори мера Києва. Але все ж таки в подальшому він досягнув цієї мети. Так, зокрема, 2014 р. Віталій Кличко приймав участь у виборах київського міського голови від партії «УДАР», у ході яких посів перше місце, за його кандидатуру проголосувало 765 020 виборців (56,70 %). 25 червня указом 556/2014 президента України Петра Порошенка було призначено головою Київської міськдержадміністрації [65].

9 липня того ж року Віталій Кличко презентував «Програму першочергових кроків міського голови Києва», реалізувати яку він має намір у найближчі півтора роки. Вона складається з 5 напрямків: боротьба з

корупцією, оптимальне та прозоре використання бюджету, залучення інвестицій, підвищення комфорту та безпеки життя в місті, публічність у прийнятті рішень та підтримання постійного діалогу з городянами.

Отже, прийшовши до влади Віталій Кличко презентував дійсно прогресивну програму. Проте при цьому говорити про реалізацію програми у всіх пунктах досить складно з огляду на те, що остаточну оцінку її реалізації надати не можна, адже в цьому випадку має місце суб'єктивний фактор. Але при цьому факт залишається фактом – Віталій Кличко і на наступний термін був обраний градоначальником Києва. А в подальшому в 2020 р. Віталій Кличко втретє поспіль був обраний народом міським головою Києва. Все це є наслідком природженого лідерського характеру і багато в чому «народної політики» [66].

Так, найбільше лідерські якості Віталій Кличко продемонстрував спочатку в період пандемії COVID-19. Мер особисто щодня коментував ситуацію з пандемією у Києві, звітував про підготовку та забезпечення лікарень усім необхідним, тому був завжди «на слуху». При чому, успіхи в боротьбі з пандемією не єдині. За останні п'ять років до війни проти росії він дещо оновив інфраструктуру міста, намагався навести лад у функціонуванні громадського транспорту, очистив Київ від незаконної вуличної реклами, налагодив спілкування з городянами через систему звернень та петицій. Тобто, фактично працював на благо міста.

Але при цьому й була критика щодо його діяльності. Зокрема, Кличка, звинувачують у руйнуванні зелених зон у столиці та лояльному ставленні до забудовників, які часто незаконно зводять будівлі чи порушують правила будівництва. Тобто, фактично в діяльності міського голови Києва є й проблеми. Але потрібно зазначити, що до кожного міського голови в Україні можна пред'явити претензії.

Проте, все ж таки, Віталій Кличко – це справжній лідер. Це підтвердила війна, оскільки після повномасштабного російського вторгнення в Україну, коли над Києвом нависла загроза російської окупації Віталій Кличко не втік а

мужньо прийняв на себе управління обороною міста. Так, зокрема, Віталій Кличко постійно тримав руку на пульсі Києва навіть в найбільш складніший період загрози оточення російськими військами. Фактично Віталій Кличко, поряд із Володимиром Зеленським вийшов чи не найбільш культовою фігурою на початковому етапі війни [67].

Про дійсно видатні лідерські якості Віталія Кличка свідчить його сенсаційна заява разом із братом Володимиром Кличком про їхню готовність захищати Україну зі зброєю в руках. Цей факт підтверджує, що Віталій Кличко не залишив столицю напризволяще, а мужньо боровся весь часи поки росія намагалась окупувати Київ. При цьому, під час обстрілів Києва, Віталій Кличко особисто виїжджав на місця руйнувань внаслідок ворожих обстрілів та постійно інформував жителів столиці про поточний стан справ в місті, заспокоюючи містян.

На сьогодні вже минуло понад півтора роки війни, але Віталій Кличко продовжує успішно керувати містом і Київ навіть під час війни залишається одним із найбільш важливих міст Європи, де фактично вирішується доля Європи в тому числі.

Таким чином, Віталій Кличко є дійсно видатним лідером в місцевому самоврядуванні України, оскільки в період свого уже майже десятилітнього правління в Києві зарекомендував себе справжній лідер, який готовий стояти до кінця і дивиться ворогу в обличчя – чи то пандемії, чи то росії. На відміну від багатьох представників місцевого самоврядування в державі, які здали свої громади росіянам, Віталій Кличко витримав цей удар і не був відправлений в нокаут.

Лідерські якості в період незалежності України найбільш виразно проявилися саме під час війни проти росії. Так, одним із найменш медійних персон навіть з початку повномасштабного вторгнення росії в Україну був міський голова Харкова Ігор Терехов. Але при цьому, та колосальна праця мера Харкова, яка була проведена за дуже короткий термін навіки увійде в

історію України і Ігор Терехов по праву вважатиметься одним із найбільш видатних міських голів України.

Перш за все потрібно відзначити, що Ігор Терехов став міським головою Харкова в 2021 р.. При цьому його було обрано мером після правління Геннадія Кернеса, який користувався у харківчан надзвичайно високим рівнем підтримки. А тому, перед Ігорем Тереховим постало складне завдання – підтвердити рівень амбіцій в порівнянні з попереднім очільником міста.

Варто зазначити, що обрання на посаду міського голови Харкова Ігоря Терехова відбулося в складний час. Але новообраний мер проявив лідерські якості і справився із здавалося б неймовірно складним завданням – організував оборону Харкова і став уособленням успішної боротьби за незалежність і свободу України в очах не тільки харківчан, але й жителів всієї України.

Перший і ключовий успіх на посаді мера Харкова – це те, що Ігор Терехов не втік з міста а залишився і організував процес оборони, логістики, гуманітарної підтримки тощо. Тобто фактично всі проблеми, які виникли з початку війни. Саме тому, надзвичайно успішна оборона Харкова є ключовою сторінкою російсько-української війни, і значний внесок в її успішність внесла міська влада на чолі із мером. Команда Терехова забезпечувала життєдіяльність Харкова під масованими артилерійськими і ракетними обстрілами російської армії, яка впритул наблизилася до харківських околиць і здавалося, що Харків може потрапити під окупацію. Росіяни намагалися схилити Ігоря Терехова до співпраці, але він відмовився ставати колаборантом та відповідно в критичний момент російської агресії повністю розвіяв попередні підозри своєї проросійської позиції і зарекомендував себе як справжній лідер, який готовий віддати життя за Україну. Такий крок є неймовірно важливим для оборони всієї держави, адже поразка б в Харкові становила суттєву загрозу для держави. За ініціативи мера в Харкові було остаточно доведено перейменуванням до кінця

Московського проспекту (на проспект Героїв Харкова) та Московського району (на Салтівський) та демонтажем в Харкові пам'ятників Жукову і Олександру Невському [68].

Сьогодні триває війна, але внесок Ігоря Терехова в розвиток місцевого самоврядування та держави складно переоцінити, а тому ми по праву відносимо його до видатних лідерів місцевого самоврядування нашої держави. І в 2023 р. Харків швидко зміг оговтатися після бойових дій 2022 р. і показує активні темпи соціально-економічного розвитку, ні в чому не поступаючись навіть регіонам де не велися бойові дії. В цьому заслуга Ігоря Терехова.

Аналізуючи лідерів місцевого самоврядування України не можна оминати увагою персону очільника міста Львова – Андрія Садового, який вже керує містом з 2006 р. При чому, за цей час Андрій Садовий тільки підвищує свій авторитет серед жителів міста, оскільки Львів по праву за каденції Андрія Садового перетворився в культурну столицю України.

Андрій Садовий перебуваючи на посаді міського голови Львова вирішив фундаментальну проблему Львова 90-их – початку 2000-их років – вирішив проблему води в місті. Так, зокрема, відмічаємо, що багаторічна проблема з нестачею води у львів'ян була остаточно вирішена наприкінці 2009 р., а саме під час першої каденції Андрія Садового. Вирішення проблеми води стало фактично ключовим рішенням Андрія Садового за часів його першої каденції, оскільки він як справжній лідер громади взяв на себе обов'язок вирішити це питання. Те, що не вдалося колишнім мерам Львова вдалося Андрію Садовому. Залучивши низку інвесторів, отримавши фінансову підтримку Світового банку у Львові проблема води була вирішена. На нашу думку, вже цей факт свідчить про лідерські якості мера.

В подальшому Андрій Садовий також продовжив активну діяльність з благоустрою Львова, вирішення проблем житлово-комунального господарства, формування у Львова образу «культурної столиці України» тощо. Хоча при цьому постійно в адресу мера Львова йдуть критичні

вислови, пов'язані з корупційними, політичними скандалами тощо. Але сам факт досягнень Андрія Садового і любові львів'ян до нього не можна заперечити. Тільки справжній лідер зміг би залишатися на посаді мера протягом такого тривалого терміну і постійно очолювати рейтинг ТОП мерів України. Соціологічні опитування, які проводилися протягом багатьох років постійно Андрія Садового відносять до ТОП-3 мерів в Україні [69].

Безперечно, під час правління Андрія Садового були й провали. Одним із таких був сміттєвий скандал на Грибовицькому сміттєзвалищі. Під час гасіння пожежі, які була виникла на полігоні, частина Грибовицького сміттєзвалища обвалилася. В результаті цих подій четверо людей загинуло. В цій трагедії помітна провина всіх, але до відповідальності притягувалися керівники ЛКП «Збиранка».

З 24 лютого 2022 р. Львів став центром «тилу» України, який щоденно приймав у себе тисячі біженців. І саме завдяки чітко налагодженій системі під керівництвом Андрія Садового Львів витримав і допоміг громадянам у такий скрутний час. Тому, внесок Андрія Садового, як і Віталія Кличка з Ігорем Тереховим не можна ігнорувати, адже свій фронт Андрій Садовий виграв.

Окрім Кличка, Терехова і Садового в Україні в місцевому самоврядуванні було багато видатних осіб, які зробили внесок в розбудову місцевого самоврядування. Серед них особливо помітну ролі відіграли очільники Тернополя і Івано-Франківська Сергій Надал і Руслан Марцінків, які активно розвивають свої міста і користають беззаперечним авторитетом як жителів так і опозиції. Владислав Атрошенко – очільник Чернігова активно розбудовував Чернігів протягом 2015-2022 років і користувався повагою жителів міста, а найголовніше витримав оборону Чернігова, вже коли російські війська були на околицях міста і з честю вийшов переможцем у битві за Чернігів. Аналогічно можна згадати Івана Федорова, очільника Мелітополя, який навіть перебуваючи в полоні став символом відданості Українського народу і не підкорився волі росіян. Зараз продовжує

виконувати функції мера не перебуваючи в Мелітополі, який знаходиться в окупації. Досить схожа ситуація також і з мером Маріуполя Вадимом Бойченком, який користувався перед війною колосальною підтримкою містян і після початку бойових дій намагався протистояти окупантам, але зараз знаходячись не в місті шукає шляхи подальшого відродження Маріуполя.

Таким чином, в рамках дослідження проаналізовано особливості діяльності лідерів сучасного місцевого самоврядування в Україні. На прикладі очільників Києва, Харкова та Львова – Віталія Кличка, Ігоря Терехова та Андрія Садового продемонстровано досягнення вищезазначених міських голів, які по праву можуть вважатися лідерами місцевого самоврядування. Це відображається як в їх діяльності щодо благоустрою, залучення інвестицій, реформ в містах, так і особливо лідерські якості проявилися під час війни проти росії. Кожен з них продемонстрував чому може називатися лідером. Україна багата на лідерів місцевого самоврядування, а тому майбутнє України є світлим, і тільки в спільній праці державної влади і лідерів місцевого самоврядування можливо зробити Україну сильною та привабливою державою.

3.2. Рекомендації щодо використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в діяльності органів місцевого самоврядування

Використання зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування є надзвичайно важливим для українського лідерства і формування лідерів нового – прозахідного типу. Це важливим вбачається з огляду на те, що позитивний досвід управління містами в розвинутих країнах світу може бути корисним для України. Особливо це важливо в контексті європейської інтеграції України. Тому важливо дослідити особливості зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування.

Досліджуючи світовий досвід лідерства в місцевому самоврядуванні в першу чергу слід звернути увагу на засновника і власника агентства ділових новин Bloomberg LP Майкла Блумберга, який став яскравим прикладом того, що величезне особисте багатство не заважає бути хорошим і чесним градоначальником. Особливо це актуально для сучасної України, де як ми знаємо існує проблема корупції і очільники міст й інші чиновники використовують посади задля особистого збагачення. У випадку з Майклом Блумбергом все вийшло навпаки і спокуса збагачення прогнала прагнення розвивати Нью-Йорк перемогла.

Безумовно, Майкл Блумберг став видатним лідером в місцевому самоврядуванні, оскільки його було обрано мером Нью-Йорка в найскладніший час в історії Нью-Йорка, адже після 11 вересня 2001 р. місто ще не оговталось і загроза тероризму. Перемігши у 2002 році на виборах мера Нью-Йорка, Блумберг, який входив до першої десятки американських багатіїв, привніс до нью-йоркського муніципалітету спартанський діловий стиль.

Лідерські якості в Блумберга помітні були відразу. Так, Блумберг навіть відмовився від особистого кабінету і сидів у величезному колишньому конференц-залі, розділеному на секції разом зі своїми підлеглими. Інтер'єр цього офісу більше нагадує нью-йоркську фондову біржу, ніж апартаменти градоначальника. «Стіни – це бар'єри, і моя мета – прибрати їх», – заявив Блумберг, ставши мером. Він говорив: «Мене обрали не для того, щоб я добре виглядав у опитуваннях громадської думки. Мене вибрали для того, щоб я добре робив свою справу».

Посаду мера Нью-Йорка в США називають другою за складністю після президентського. Тим не менш, Майкл Блумберг, завдяки своєму ефективному, діловому стилю, швидко завоював популярність у городян – він зумів різко знизити рівень міської злочинності, значно скоротив бюджетний дефіцит та привніс у роботу міської адміністрації безпрецедентну прозорість [70, с. 4].

Однак, були й непопулярні рішення. Так, серед непопулярних перетворень (серед певної частини населення) виявилися підвищення податків, скорочення витрат адміністрації, заборона куріння в ресторанах, клубах та барах. Але все ж таки, зростання економіки, створення нових робочих місць, заходи з підтримки бізнесу, будівництво доступного житла, і навіть шкільна реформа в повній мірі перекривали непопулярні рішення. Така політика Блумберга підняла його статус в очах містян до статусу лідера.

У 2005 році за допомогою коаліції з різних політичних сил Майкла Блумберга було переобрано на другий термін. Розрив у голосах на виборах становив 20% -рекордний показник для республіканського мера Нью-Йорка. Такий результат по праву вважається одним із найбільш видатних результатів за всю історію міста. Це говорить про велику любов виборців до Блумберга і повагу до нього. На цю передвиборчу кампанію Блумберг витратив понад 74 млн. доларів.

У 2006 році Майкл Блумберг заснував великий фонд боротьби з курінням в росії, Індії та Китаї. Тобто, фактично Блумберг поширив свій вплив не тільки на Нью-Йорк, але й на весь світ. Лідерські якості йому в цьому тільки сприяли.

Під час другої каденції популярність Блумберга в очах містян тільки зростала. Так, зокрема, з 2005 по 2009 роки мерії Блумберга вдалося збалансувати міський бюджет, рекордно низького рівня досягло безробіття. Було введено в дію інноваційну програму боротьби з бідністю за рахунок створення нових робочих місць, розгорнулася кампанія боротьби з глобальним потеплінням. Майкл Блумберг підписав розпорядження, яке зобов'язує службовців сфери послуг та охорони здоров'я спілкуватися з іммігрантами їхньою рідною мовою. Блумберг відкрито підтримував право жінок на аборти.

2 жовтня 2008 року Блумберг оголосив, що прагнутиме змінити кількість термінів обрання мера Нью-Йорка з двох до трьох, пояснивши це тим, що під час фінансової кризи саме вона має бути головою міста, оскільки

є великим фахівцем у галузі фінансів . 23 жовтня міська рада Нью-Йорка прийняла зміну закону 29 голосами «за» та 22 «проти», що дозволило Блумбергу балотуватися втретє. Блумберг переміг і на цих виборах і успішно керував містом до 2013 року [70, с. 5].

Таким чином, можна констатувати, що Блумберг справжній лідер в місцевому самоврядуванні США. Нью-Йорк знаменитий передусім Манхеттеном, але Блумберг приділив особливу увагу розвитку чотирьох інших менш багатих частин міста. На його рахунок – реформа міських шкіл і повна заборона на паління у всіх міських ресторанах і барах, приклад, який наслідували багато інших міст світу. Зараз Нью-Йорк, який колись був одним із центрів американської злочинності, вважається найбезпечнішим мегаполісом у країні. Багато американських політиків вважають великим плюсом Майкла Блумберга те, що, будучи переконаним республіканцем, він не викликав своєю діяльністю міжпартійних антагонізмів, і його заслуги на посаді мера однаково визнавалися представниками обох партій. Минуло вже 10 років з часу відходу з посади мера Нью-Йорка, але й до сьогодні згадки про Блумберга тільки найкращі. Тому досвід Блумберга можна спокійно використовувати в Україні, адже його реформи успішно використані в багатьох містах світу.

Одним із видатних лідерів в місцевому самоврядуванні по праву вважається Мер Кейптауна (2007-2015 рр.) Хелен Зілле.

Мер Кейптауна Хелен Зілле розпочала свою кар'єру репортером ліберальної газети Rand Daily Mail і набула популярності як жорсткий критик апартеїду. Саме вона розповіла світові про подробиці смерті в 1977 році лідера руху «Чорна самосвідомість» Стівена Біко. Біко помер в ув'язненні від жорстоких тортур, хоча тюремники запевняли, що чорношкірий активіст власноруч завдав собі каліцтва, несумісних із життям. Крім того, Хелен Зілле була також відомою активістською руху опору білих жінок Black Sash, які виступали проти апартеїду в ПАР у ті часи, коли апартеїд підтримувався владою.

Таким чином, ще в ті часи Хелен Зілле стала справжнім лідером навіть не маючи жодної посади. Але при цьому, вона могла вести людей за собою. Це в подальшому відобразилося на її кар'єри мера Кейптауна.

Мери Кейптауна традиційно представляли АНК і так само традиційно занурювалися в скандалах – від корупційних до порно. Прихід на цей пост Хелени Зілле поклав край обом цим традиціям. Вона стала першим і єдиним мером великого південноафриканського міста, яке не представляло правлячої партії. Для такого статусу Хелен Зілле дуже довго працювала і тільки її лідерські якості, такі як рішучість, правдолюбство і віра в справедливість дозволила їй досягнути поста мера.

Разом з тим, управляти Кейптауном дуже важко, оскільки Кейптаун – це місто складне. Тим не менш, серед її заслуг – боротьба з корупцією та злочинністю та об'єднання розколотої опозиції на користь мешканців міста. Одна з найбільш гострих проблем, що стоїть перед мером – поширення в місті наркоманії.

У 2008 році Хелен Зілле отримала премію World Mayor як найкращий мер світу. Це визнання свідчить про те, що Хелен Зілле справді стала лідером Кейптауну і змогла дістатися фактично до рівня Нельсона Мандели [71].

Також серед видатних лідерів місцевого самоврядування потрібно виділити Дору Бакоянїс – мера Афін.

Важливе випробування для мера – його приналежність до політичного клану. Особливо коли за ним стоїть близький впливовий родич. Тут потрібні неабиякі здібності, щоб довести свою самостійність і заслужити любов населення своєю роботою, а не зв'язками. Безпосередньо Дора Бакоянїс продемонструвала свої лідерські якості в період керування Афінами.

На посаду мера Афін Дора Бакоянїс балотувалася вже після того, як її батько поступився керівництвом партії Костасу Караманлісу. А вже в 2002 р. вона перемогла на виборах мера з найбільшою перевагою в історії міста.

Ставши мером грецької столиці, Бакоянїс успадкувала безліч проблем, насамперед – екологічних та транспортних. В Афінах та його передмістя

живе 46% населення країни, це за масштабами Греції гігантське господарство. Але Дорі Бакоянiс вдалося залучити до міста значні інвестиції. Афінське метро зараз вважається одним із найкращих у світі. Тобто, фактично, Дора Бакоянiс продемонструвала лiдерські якостi саме при залученні інвестицій в місто.

Крім того, серед її заслуг на посаді мера Афін – успішне проведення Олімпійських ігор 2004 року та помітна зміна на краще обличчя грецької столиці. Саме під час Олімпіади в Афінах Дора Бакоянiс вийшла на якісно новий рівень ставши лiдером не тільки самих Афін, але й всієї Греції, тому що Афіни з честю провели Олімпійські ігри.

Дора Бакоянiс регулярно називалась найпопулярнішим політиком у Греції. Кажуть, вона підкорила греків своєю зовнішністю та манерами. Втім – не лише греків, великим шанувальником її є колишній голова Єврокомісії Романо Проді, який включив її до європейської комісії з розвитку.

У 2005 році Дора Бакоянiс отримала міжнародну премію World Mayor як найкращий мер року у світі [71].

Таким чином, в рамках дослідження ми проаналізували особливості зарубіжного досвіду лiдерів та лiдерства в системі органів місцевого самоврядування на прикладі мерів Нью-Йорка, Кейптауна та Афін і можна зробити висновок, що позитивний досвід цих міських голів може бути корисним і в Україні як при реформах міст в сфері житлово-комунального господарства, благоустрою, так і в боротьбі з корупцією, тероризмом, безробіттям, так і просто для формування позитивного образу мера. Вважаємо, що приклади Майкла Блумберга, Хелен Зілле та Дори Бакоянiс будуть корисними для українських мерів.

3.3. Рекомендації щодо підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України

Світовий досвід демонструє, що місцеве самоврядування може розвиватися не тільки завдяки злагодженій програмі розвитку місцевого самоврядування, але й завдяки лідерам, які беруть на себе відповідальність за прийняття відповідальних рішень. В свою чергу, український досвід демонструє, що за винятком певних осіб, сьогодні досить складно розвивається місцеве самоврядування, навіть незважаючи на децентралізацію влади. Тому, на наше переконання, необхідно визначити кроки щодо підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України.

В умовах сьогодення в місцевому самоврядуванні дуже мало лідерів, а саме мало таких людей, відповідно за якими б могли піти тисячі громадян. Проблема полягає в тому, що всі тільки можуть обіцяти, та тільки незначний відсоток тих, хто насправді дотримується свого слова і виконують свої обіцянки. При цьому, навіть видатні лідери місцевого самоврядування не виконують в повній мірі своїх обіцянок, що впливає на авторитет особистості. На жаль, після невиконання обіцянок відбуваються масові страйки та розчарування у лідерах, яких обрали жителів певної громади. Все це не сприяє розвитку інституту місцевого самоврядування в цілому.

Так, на думку дослідників в сфері публічного управління і адміністрування для підвищення авторитету лідерів місцевого самоврядування сучасної України необхідним є:

- відкритість мислення та поведінки (гнучкість, реальна можливість професійного навчання, різносторонність тощо);
- інноваційність (ініціативність – проактивність, інноваційність – новаторство, креативність – творчий підхід, сміливість – мужність тощо);
- доброчесність (чесність, справедливість, прозорість, підзвітність, відданість місцевому самоврядуванню тощо);

- соціальні навички (здібності до комунікації, вміння створювати коаліції та партнерство навіть з опозицією, ведення переговорів з інвесторами, депутатами тощо);
- націленість на результат (збирання інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);
- організація (організаційні здібності, мобілізація працівників, планування й оцінювання, розвиток управління персоналу, делегування, керування, вміння створювати колективи);
- наявність знань відповідно до рівня керівництва (інституції, процедури, політика громади, знання законодавства, відносини та партнерські мережі тощо) [54, с. 70].

Отже, в цілому вищезазначені рекомендації є важливими для підвищення авторитету лідерів і фактично вони охоплюються терміном «емоційний інтелект» і багато в чому сучасні лідери повинні відповідати теорії емоційного лідерства.

Так, зокрема, визначаючи зміст емоційного лідерства в сфері місцевого самоврядування, потрібно констатувати, що основне завдання лідерів полягає в тому, щоб «запалювати» людей – викликати в них готовність до дій та мотивувати їх до кращого виконання функцій та завдань місцевого самоврядування. Тобто, авторитет лідера буде тільки підвищуватися, якщо лідер буде здатний вплинути на членів команди. Такий ефект виникає, коли лідеру вдається викликати резонанс – пробудити здатність членів команди виконувати навіть ті завдання, які вони раніше не здатні були виконати. Саме тому, потрібно констатувати, що емоційний інтелект – так багато значить для успіху громади і самого лідера [72, с. 435].

Безумовно, підвищення авторитету лідерів повинно ґрунтуватися на емоціях, оскільки лідерство в будь-якій сфері управління завжди має емоційну першооснову – це головна теза теорії лідерства. Саме тому, обґрунтовуючи її, автори посилаються на практику ще первіснообщинних лідерів – шаманів та вождів племен, які фактично завойовували свій авторитет та статус не в

останню чергу завдяки тому, що їх поведінка була емоційно привабливою. При цьому, впродовж всієї історії людства в найрізноманітніших сферах суспільного життя лідером ставав той, до кого інші зверталися за підтримкою в найбільш тяжких ситуаціях. Лідер діяв як емоційний куратор колективу. Аналогічні постулати можна застосувати й до сфери місцевого самоврядування [73, с. 59].

Емоційний розвиток вкрай важливий для керівника органу місцевого самоврядування. Керувати іншими людьми без достатньо високого IQ неможливо, оскільки 90% діяльності керівника пов'язано саме зі спілкуванням, делегуванням обов'язків, розставлянням пріоритетів. Тому, рекомендовано для підвищення авторитету лідерів не тільки розвивати в собі когнітивні навички та накопичувати спеціалізовані знання, але також підвищувати емоційний інтелект, оскільки від нього залежатиме стресостійкість, здатність розуміти своїх підлеглих та їх можливості, вміння налагодити спільну мову з клієнтами та партнерами. Це важливо через те, що за даними наукових досліджень, близько 70% компетенції, яка потрібна лідеру, можна віднести саме до емоційної категорії. Емоційне лідерство дозволяє заряджати інших, спрямовувати їх, надихати, створювати правильну робочу обстановку [74, с. 111].

Разом з тим, підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України можливе в рамках певного стилю управління. При цьому потрібно наголосити, що авторитет лідера може формуватися в різних стилях. Але варто розуміти, що становлення кожного лідера відбувається індивідуально і не кожній особі підійде той чи інший стиль лідерства. В рамках дослідження розглянемо основні стилі лідерства, які можуть бути застосовані для підвищення авторитету особи:

- Лідери-диктатори. Диктаторам в місцевому самоврядуванні властиво вимагати від підлеглих негайного виконання наказів. Пояснюючи свої рішення, вони можуть використати фразу «тому що я так сказав і обов'язково виконуйте!». Диктатори схильні досягати результату будь-яким шляхом. Це з

одного боку досить добре, оскільки головна мета буде виконана, але з іншого боку втрачається демократизм в процесі управління, що може негативно вилитися на відносини в колективі чи громаді в цілому. Ініціативні, мають високий самоконтроль. Такий лідер буде найефективнішим у критичній ситуації, він швидко знайде антикризове рішення, здатний на радикальні зміни і може взаємодіяти навіть із «важкими» співробітниками. Тому, як би там не було, але для підвищення авторитету лідерів місцевого самоврядування сучасної України авторитарний стиль можливо навіть буде і найбільш актуальним;

- лідери-авторитети. Такі лідери викладають свої та ідеї та мобілізують народ на їхнє виконання. Вони здатні вести за собою, надихаючи оточуючих в громаді на виконання цілей, які поставлені перед громадою. Такі лідери самовпевнені, мають добре розвинену емпатію, прагнуть все змінити. Цей стиль лідерства підходить, коли громаді потрібні нові ідеї, реновація, ребрендинг. Особливо важливим цей стиль є в умовах децентралізації, коли громада наділяється правами вирішувати самостійно без «центру» ключові питання для свого розвитку;

- лідери-партнери. Так, для лідерів-партнерів головне «залишатися людиною». Вони намагатимуться дружити з усіма, похвалять фото собаки на робочому столі, поцікавляться, як діти, навіть незважаючи на те, що ці питання не стосуються безпосередньо місцевого самоврядування. Партнери є емпатами, які вміють налагодити спілкування з усіма, у них широке коло контактів і до кожного підлеглого знайдеться свій підхід. Використовувати такий стиль лідерства в місцевому самоврядуванні є доцільним, коли колектив незгуртований, якщо є проблеми, необхідність мотивувати співробітників. На нашу думку, такий стиль лідерства може бути корисним, але навіть в порівнянні з диктаторством чи авторитетством для підвищення авторитету лідера буде незначним. Але окремі його аспекти будуть корисними [75, с. 79];

- лідери-демократи. Це лідери, які залучають співробітників до робочого процесу, вони схильні до об'єднання колективу та зміцнення зв'язків. Це безперечно впливає на формування міцного колективу, що для розвитку місцевого самоврядування є надзвичайно важливим. Лідери-демократи завжди цікавляться думкою своїх підлеглих під час прийняття управлінських рішень. Вони часто влаштовують мозковий штурм, підтримують спілкування та кооперацію. Найбільш підходить такий стиль лідерства для місцевого самоврядування, коли потрібно виростити у співробітниках почуття причетності, досягти консенсусу, отримати думку цінних працівників. Вважаємо, що такий стиль лідерства може бути корисним для формування авторитету лідерів в місцевому самоврядуванні, оскільки колеги відчують свою важливість для життєдіяльності громади. З іншого боку лідер-демократ і лідер-диктатор – це два абсолютно протилежні стилі і в індивідуальному порядку необхідно враховувати всі особливості кожної особи, і підбирати стиль для підвищення його авторитету [75, с 80];

- лідери-зразки для наслідування. Такі лідери показують підлеглим, як необхідно працювати та чекають від них цілеспрямованості та старанності у праці, не меншої, ніж вони самі виявляють. Вони свідомі, націлені досягнення результату, ініціативні. Цей стиль лідерства в місцевому самоврядуванні підходить тим, кому потрібно створити команду із компетентних співробітників, мотивованих на результат. Тобто, фактично, це універсальний стиль, який поєднує в собі елементи диктатури, авторитетизму та демократії. Але при цьому, такий лідер повинен максимально чітко розбиратися в своїй роботі;

- лідери-наставники. Це лідери, які готують співробітників до досягнення цілей і завдань місцевого самоврядування прямо зараз. Такі лідери пропонують працівникам впроваджувати зміни, заохочують розвиток підлеглих, мають задатки емпатії, часто займаються самоаналізом. Таке лідерство сприяє розвитку індивідуальності, збільшення продуктивності. На

нашу думку, лідери-наставники безумовно мають авторитет і вони можуть бути прикладом для зростання собі заміни в майбутньому [75, с. 83].

Таким чином, підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування в сучасній Україні вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. Завданням лідерів місцевого самоврядування є створення сприятливого середовища для розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців. Підвищення авторитету вимагає не лише ефективного управління, а й відкритості, відповідальності та врахування інтересів громади. На нашу думку, підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України можливе завдяки транспарентності та чесності лідерів; здатності лідерів вести діалог і комунікацію як з співробітниками органу місцевого самоврядування, так і з депутатами, опозицією, інвесторами тощо; підвищенню професіоналізму і постійному удосконаленню освітньої складової; створення життєспроможних громад; популяризації громади навіть на міжнародному рівні; залучення максимально можливої кількості жителів громади до процесу управління громадою тощо. При чому підвищення авторитету лідера можливе в різних стилях лідерства, а саме і в диктаторському, і в авторитетному, і в демократичному і в стилі наставника. Підбір стилю відбувається залежно від особистісних рис лідера.

Висновки до Розділу 3

Отже, на основі проведеного аналізу лідерства в місцевому самоврядуванні з урахуванням українського та світового досвіду та рекомендацій щодо підвищення авторитету лідерів в місцевому самоврядуванні було сформульовано наступні висновки.

1. В рамках дослідження проаналізовано особливості діяльності лідерів сучасного місцевого самоврядування в Україні. На прикладі очільників Києва, Харкова та Львова – Віталія Кличка, Ігоря Терехова та Андрія

Садового продемонстровано досягнення вищезазначених міських голів, які по праву можуть вважатися лідерами місцевого самоврядування. Це відображається як в їх діяльності щодо благоустрою, залучення інвестицій, реформ в містах, так і особливо лідерські якості проявилися під час війни проти росії. Кожен з них продемонстрував чому може називатися лідером. Україна багата на лідерів місцевого самоврядування, а тому майбутнє України є світлим, і тільки в спільній праці державної влади і лідерів місцевого самоврядування можливо зробити Україну сильною та привабливою державою.

2. В рамках дослідження ми проаналізували особливості зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування на прикладі мерів Нью-Йорка, Кейптауна та Афін і можна зробити висновок, що позитивний досвід цих міських голів може бути корисним і в Україні як при реформах міст в сфері житлово-комунального господарства, благоустрою, так і в боротьбі з корупцією, тероризмом, безробіттям, так і просто для формування позитивного образу мера. Вважаємо, що приклади Майкла Блумберга, Хелен Зіллі та Дори Бакоянїс будуть корисними для українських мерів.

3. Підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування в сучасній Україні вимагає комплексного підходу та врахування різних аспектів. Завданням лідерів місцевого самоврядування є створення сприятливого середовища для розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців. Підвищення авторитету вимагає не лише ефективного управління, а й відкритості, відповідальності та врахування інтересів громади.

На нашу думку, підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України можливе завдяки транспарентності та чесності лідерів; здатності лідерів вести діалог і комунікацію як з співробітниками органу місцевого самоврядування, так і з депутатами, опозицією, інвесторами тощо; підвищенню професіоналізму і постійному

удосконаленню освітньої складової; створення життєспроможних громад; популяризації громади навіть на міжнародному рівні; залучення максимально можливої кількості жителів громади до процесу управління громадою тощо. При чому підвищення авторитету лідера можливе в різних стилях лідерства, а саме і в диктаторському, і в авторитетному, і в демократичному і в стилі наставника. Підбір стилю відбувається залежно від особистісних рис лідера.

ВИСНОВКИ

Отже, в кваліфікаційній магістерській роботі досліджено особливості лідера та лідерства в органах місцевого самоврядування. В підсумку проведеного дослідження було зроблено наступні висновки.

1. Узагальнюючи поняття «лідер» і «лідерство» ми дійшли до висновку, що лідер – це фізична особа, індивід, який володіє найбільш яскраво відображеними корисними, з точки зору внутрішньо-групового інтересу, якостями, рисами, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на виникаючі події, ситуації, тямучість, кмітливість, вміння виходити зі складних ситуацій, врегульовувати проблеми тощо. Такий лідер користується повагою та авторитетом, а також слугує зразком для наслідування та є своєрідним еталоном, до якого повинні, з точки зору групових цінностей, приєднуватись інші лени соціальної спільноти. Соціальний вплив такого лідера базується на психологічному явищі відображеної суб'єктивності, тобто ідеальному уявленні і можливості досягнути результату.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, який базується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади та спрямований на спонукання членів соціальної спільноти до досягнення загальних цілей. Тобто, фактично, це соціорегулятивний механізм та конкретні способи реалізації повноважень лідера, яке являє собою вищий рівень лідерства, оскільки воно відображає певні процеси й відносини у соціальній спільноті, фіксує публічно-владні відносини між членами соціальної групи, організації тощо. Категорії «лідер» і «лідерство» є фундаментальними для місцевого самоврядування.

2. Феномен лідерства в органах місцевого самоврядування надзвичайно важливий для прогресивного розвитку територіальної громади, оскільки він сприяє ефективному управлінню громадою, розвитку демократії та громадянської активності в певній громаді.

Лідери виступають каталізаторами змін в житті громади, покращень та вдосконалень, спрямованих на забезпечення кращого якості життя мешканців громади.

В рамках дослідження визначено, що роль та значення лідерів в органах місцевого самоврядування полягає в наступних аспектах: 1) представницька роль; 2) планування та розвиток; 3) управління ресурсами; 4) мобілізація громади; 5) вирішення конфліктів; 6) інновації та зміни; 7) забезпечення стабільності. На нашу думку, в умовах війни проти росії роль лідерів для розвитку місцевого самоврядування є надзвичайно важливою, адже саме в цей час потрібно об'єднати громади задля досягнення фундаментальної цілі – перемоги. При цьому це можуть зробити як лідери, які наділяються повноваженнями, передбаченими Законом, так і неофіційні лідери.

3. Лідерство в місцевому самоврядуванні формується завдяки поєднанню особистих якостей, навичок та досвіду, а також підтримки та визнання від громади та інших суб'єктів на місцевому рівні. Формування та розвиток лідерів в системі місцевого самоврядування є обов'язковою умовою для розвитку місцевого самоврядування в цілому, оскільки тільки за наявності сильного лідера громада може розвиватися.

4. Принципи лідерства в органах місцевого самоврядування – це вихідні, керівні засади, кодекси поведінки, якими користуються лідери в громаді під час прийняття публічно-управлінських рішень і в цілому в своїй поведінці.

В рамках дослідження визначено загальні та спеціальні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. Вважаємо, що сукупність загальних і спеціальних принципів лідерства в місцевому самоврядуванні відіграють фундаментальну роль в розвитку особи лідера.

5. Функції лідерства в місцевому самоврядуванні – це основні, самостійні, спеціальні та відокремлені види публічно-управлінської

діяльності лідера, що спрямовані на досягнення позитивного результату в процесі розвитку громади.

Визначено, що функції лідерства можуть бути загальними і спеціальними. Загальні функції лідерства притаманні процесу управління в цілому, а спеціальні функції лідерства характеризують виключно лідера в органі місцевого самоврядування. При цьому, тільки в сукупності виконуючи ці функції особа може претендувати на статус лідера в громаді.

6. В рамках дослідження проаналізовано особливості діяльності лідерів сучасного місцевого самоврядування в Україні. На прикладі очільників Києва, Харкова та Львова – Віталія Кличка, Ігоря Терехова та Андрія Садового продемонстровано досягнення вищезазначених міських голів, які по праву можуть вважатися лідерами місцевого самоврядування. Це відображається як в їх діяльності щодо благоустрою, залучення інвестицій, реформ в містах, так і особливо лідерські якості проявилися під час війни проти росії. Кожен з них продемонстрував чому може називатися лідером. Україна багата на лідерів місцевого самоврядування, а тому майбутнє України є світлим, і тільки в спільній праці державної влади і лідерів місцевого самоврядування можливо зробити Україну сильною та привабливою державою.

7. В рамках дослідження ми проаналізували особливості зарубіжного досвіду лідерів та лідерства в системі органів місцевого самоврядування на прикладі мерів Нью-Йорка, Кейптауна та Афін і можна зробити висновок, що позитивний досвід цих міських голів може бути корисним і в Україні як при реформах міст в сфері житлово-комунального господарства, благоустрою, так і в боротьбі з корупцією, тероризмом, безробіттям, так і просто для формування позитивного образу мера. Вважаємо, що приклади Майкла Блумберга, Хелен Зіллі та Дори Бакоянїс будуть корисними для українських мерів.

8. Підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування в сучасній Україні вимагає комплексного підходу та врахування різних

аспектів. Завданням лідерів місцевого самоврядування є створення сприятливого середовища для розвитку громади та підвищення якості життя її мешканців. Підвищення авторитету вимагає не лише ефективного управління, а й відкритості, відповідальності та врахування інтересів громади.

На нашу думку, підвищення авторитету для лідерів місцевого самоврядування сучасної України можливе завдяки транспарентності та чесності лідерів; здатності лідерів вести діалог і комунікацію як з співробітниками органу місцевого самоврядування, так і з депутатами, опозицією, інвесторами тощо; підвищенню професіоналізму і постійному удосконаленню освітньої складової; створення життєспроможних громад; популяризації громади навіть на міжнародному рівні; залучення максимально можливої кількості жителів громади до процесу управління громадою тощо. При чому підвищення авторитету лідера можливе в різних стилях лідерства, а саме і в диктаторському, і в авторитетному, і в демократичному і в стилі наставника. Підбір стилю відбувається залежно від особистісних рис лідера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко К. О. Політологія для вчителя: навч. посіб. для студ. пед. ВНЗ. Київ: Вид-во ім. М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000. уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
3. Державна політика : підручник; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін. Київ: НАДУ, 2014. 448 с.
4. Ахундова А. Проблеми політичного лідерства. *Гілея: науковий вісник*. 2012. Вип. 58. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gileya/2012_58/Gileya58/P8_doc.pdf. (дата звернення: 11.09.2023).
5. Вебер М. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика; Перекл. з нім., післям. та комент. О. Погорілого. Київ, 1998. 680 с.
6. Вебер М. Господарство і суспільство; пер. з нім. М. Кушнір. Київ: Всесвіт, 2013. 1112 с.
7. Трейсі Брайан. Зроби це зараз. 21 чудовий спосіб зробити більше за менший час. Пер.з англ. І. Савюк. Харків: Книжковий клуб «Клуб Сімейного дозвілля», 2016. 111 с.
8. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. С. 379-429.
10. Жиглов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності : підручник. Київ: Наукова думка, 2010. 264 с.
11. Траверсе О. Політичне лідерство: поняття, дискурс, практика. URL: <http://www.viche.info/journal/332/>. (дата звернення: 11.09.2023).
12. Gopi S. Time Management: Step by Step Skill. Development Guide to Increase Productivity, Focus and End Procrastination. Nashville (Indiana): Unlimited, 2016. 58 p.

13. Stephen Covey, A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill, *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. New York: Simon and Schuster, 1994. 484 p.
14. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
15. Папуча М. В. Проблеми психології розвитку особистості. Ніжин: Видавництво М. М. Лисенка, 2018. 384 с.
16. Танчин, І. З. Соціологія: Навч.посіб.- 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: Знання, 2007. 351 с.
17. Seiwert Lothar. *Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook*. Unterschleißheim: Microsoft Press, 2010. 188 p.
18. Пахарев А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасне становище : автореф. дис. ... доктора. політ. наук : спец. 23.00.02. «Політичні інститути і процеси». Київ. 2003. 32 с.
19. Parsons T. «A Behavioristic Concept of the Nature of Morals» *The American Sociologist*. Vol.27.no.4. Winter 1996. P. 24-37.
20. Осипова С.А. Сучасні тенденції формування інституту політичного лідерства та їх прояв в Україні : автореф. дис. ... канд. політ. наук : спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси». Одеса. 2006. 16 с.
21. Blondel Jean *Political leadership : towards a general analysis*. London & Beverly Hills : SAGE, 1987. 584 p.
22. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід: наук.- пр. журнал*. 2015. №. 10. С. 116-120.
23. Godefroy Ch. *The Complete Time Management System*. New York. Positive Club, 2016. 282 p.
24. Сергеева Л. М. Керівник : лідер і менеджер. *Підручник для директора*. 2004. № 5-6. С. 5-7.
25. Політичне лідерство: навч. посіб.авт. кол.; за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко. Київ: НАДУ, 2013. 300 с.

26. Мартіросян О. І., Черкасов О. В. Політологія в системі соціально-гуманітарного знання та в контексті вивчення історії: навчально-методичне видання. Київ: Міленіум, 2008. 124 с.

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

28. Лозовой В. О., Сідак Л. М. Саморозвиток особистості у філософській рефлексії та соціальній практиці. Монографія. Харків: Право, 2006. 256 с.

29. Шитюк М.М., Єнтіс М.Є. Проблема політичного лідерства в сучасній Україні. *Наукові праці. Серія Політичні науки*. 2004. Т. 34. 21. С. 69-73.

30. Політика в особах (Політичне лідерство на постсоціалістичному просторі: національний і регіональний контексти): навчальний посібник. За заг. ред. проф.. Ф.М. Рудича. Київ: ІІІЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2012. 400 с.

31. Сергієнко А. О. Погляди на поняття та сутність лідерства. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту СумДУ, м. Суми, 3-5 квітня 2012 р.* Відп. за вип. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2012. Т.4. С. 116-117.

32. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.

33. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

34. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С. 110-122.

35. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

36. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
37. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро. ДРІДУ НАДУ. 2015. 168 с.
38. Бойко О. В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О. В. Бойко. Житомир : Вид. О. О. Євенок, 2020. 667 с.
39. Держановська С. Л. Механізми реалізації політико-управлінського лідерства у сфері безпеки та благополуччя дітей (на прикладах досвіду Канади): дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2017. 242 с.
40. Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. за заг. ред. М. В. Цвіка, О. В. Петришина. Харків: Право, 2008. 480 с.
41. Погребняк, С. П. Основоположні принципи права (змістовна характеристика): монографія. Харків : Право, 2008. 240 с.
42. Сучасний словник із суспільних наук. за ред. О. Г. Данильяна, М. І. Панова. Харків: Прапор, 2006. 432 с.
43. Дегтяр А. О. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
44. Сторожев Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 29 (68). № 5. 2018. С. 180-186.
45. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки, Хмельницький : ХУУП імені Леоніда Юзькова*, № 3 (87), 2022. С. 106-115.
46. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 78-81.
47. Багмет М. О., Євтушенко О. Н. Базові принципи діяльності територіальних інститутів управління в контексті Європейської Хартії

місцевого самоврядування. *Наукові праці. Політичні науки*. 2007. Вип. 56, т. 69. С. 56-60.

48. Лукашова В. Адміністративно-правові принципи в системі місцевого самоврядування у контексті реформування регіонального управління в Україні. *Право України*. 2008. № 1. С. 21-27.

49. Новітня політична лексика (неологізми, okazіоналізми та інші новотвори). за заг. ред. Н. М. Хоми. Львів: Новий Світ, 2015. 592 с.

50. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору. *Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки : матер. XVIII Міжн. конгр. з підготовки вищих державних службовців (Київ, 15-17 червня 2005 р.)*. Київ: К.І.С., 2005. С. 141-147.

51. Otfried Höffe. Political Justice: Outline of a Philosophical Theory. Front Cover. European University Institute, 1985. 480 p.

52. Енциклопедія освіти. голов. ред. В. Г. Кремін. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

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

54. Долженков О. О. Публічне управління та адміністрування: вступ до спеціальності : навч. посіб. Одеса : видавець Букаєв Вадим Вікторович. 2019. 190 с.

55. Розвиток лідерства. Підручник. за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ : Проєкт «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

56. Шихненко Д. В. Інноваційне лідерство як шлях до гармонізації публічного управління. *Нові нерівності – нові конфлікти: шляхи подолання (III Конгрес соціологічної асоціації України) : тези доповідей та виступів учасників (м. Харків, 12–13 жовтня 2017 р.)*. Харків, 2017. С. 210-211.

57. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» (для студентів магістратури усіх форм навчання зі спеціальності 281. Публічне управління та адміністрування); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 300 с.

58. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York, Harper & Row, 1973. 488 p.

59. Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки). Навчальний посібник. Київ: Либідь, 2005. 576 с.

60. Лугова В. М., Єрмоленко О. А. Напрями розвитку лідерської компетентності керівників українських підприємств. *Проблеми економіки*. № 1. 2012. С. 64-67.

61. Семке Н. М. Політологія. Модульний курс: навчальний посібник. Харків, 2009. 285 с.

62. Шевченко Л. Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Том 6, Вип. 9. С. 516-524.

63. Циба В. Т. Системна соціальна психологія : навч. посіб.. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

64. Нестуля О. О. Лідер як герой, вождь у науковій традиції середини – другої половини ХІХ ст. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки»*. 2009. № 5. С. 58-64.

65. Про призначення В.Кличка головою Київської міської державної адміністрації: Указ Президента України від 25.06.2014 №556/2014. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5562014-17399>. (дата звернення: 12.09.2023).

66. Мер Києва Віталій Кличко презентував свою програму. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/mer_kiyeva_vitaliy_klichko_prezentuvav_svoyu_programu/. (дата звернення: 12.09.2023).

67. Віталій Кличко очолив медіарейтинг міських голів під час війни. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/66809/>. (дата звернення: 12.09.2023).

68. Мер Ігор Терехов: харків'яни тепер радикальніші до росіян, ніж захід України. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-64551514>. (дата звернення: 12.09.2023).

69. Одинадцять років Андрія Садового: міфи та реалії. URL: <https://forpost.lviv.ua/txt/vlada/4686-odynadtsiat-rokiv-andriia-sadovoho-mify-ta-realii>. (дата звернення: 12.09.2023).

70. Matt Flegenheimer, Bloomberg Is Honored (But Don't Call Him Sir), 56,647, The New York Times, 7 ottobre 2014. P. 4-5.

71. Назвали найкращого мера в світі. URL: <https://www.unian.ua/world/153520-nazvali-naykraschogo-mera-v-sviti-foto.html>. (дата звернення: 12.09.2023).

72. Mayer, J.D., and Salovey, P. The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. V. 17. № 4. P. 433-442.

73. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Київ: НАДУ, 2012. 480 с.

74. Стейн С. Дж. Переваги EQ: емоційний інтелект та ваші успіхи. Пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 384 с.

75. Cashman K. Leadership from the Inside Out: Becoming a Leader for Life. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2008. 215 p.