

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

Студентка 2 курсу магістратури заочної форми
навчання спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Місьцеве самоврядування»
Сидоренко Людмила Олександрівна

Науковий керівник
к.е.н, доц. Берданова Ольга Володимирівна

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

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
регіональної політики від «17» _____ 2023 р., протокол _____

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

(підпис)

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Сидоренко Л. О. 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 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2023.

Досліджено теоретичні основи лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, здійснено узагальнення досліджень системи місцевого самоврядування та лідерства в працях вітчизняних учених, розкрито сутність, типи та функції лідерства в місцевому управлінні. Проаналізовано складові формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та чинники формування командного лідерства на рівні територіальних громад, досліджено процес формування лідерства в органах публічної влади та інститутах громадянського суспільства в зарубіжних країнах. Визначено шляхи розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: лідер, лідерство, система місцевого самоврядування, органи місцевого самоврядування, командне лідерство, команда.

ANNOTATION

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

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2023.

The theoretical foundations of leadership in the system of local self-government in Ukraine were studied, the researches of the system of local self-government and leadership in the works of domestic scientists were summarized, the essence, types and functions of leadership in local government were revealed. The components of formation and development of leadership in local self-government bodies and the factors of formation of command leadership at the level of territorial communities were analyzed, the process of formation of leadership in public authorities and civil society institutions in foreign countries was studied. The ways of development of leadership in local self-government bodies are determined.

Keywords: leader, leadership, local self-government system, local self-government bodies, team leadership, team.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	9
1.1. Узагальнення досліджень системи місцевого самоврядування та лідерства в працях вітчизняних учених	9
1.2. Система місцевого самоврядування як специфічне середовище для прояву лідерства	15
1.3. Сутність, типи та функції лідерства в місцевому управлінні	21
РОЗДІЛ 2 ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	29
2.1. Складові формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування	29
2.2. Чинники формування командного лідерства на рівні територіальних громад	35
2.3. Формування лідерства в органах публічної влади та інститутах громадянського суспільства в зарубіжних країнах	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	50
3.1. Інструменти впровадження командного лідерства в місцевому самоврядуванні	50
3.2. Шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в органах місцевого самоврядування в Україні	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

Актуальність теми. Під впливом глобалізаційних процесів Україна стала на шлях різноманітних державних перетворень, в тому числі пов'язаних із реформуванням місцевого самоврядування, а саме проведення децентралізації. Децентралізація державної влади вимагає від суб'єктів місцевого самоврядування вдосконалення, розвитку та адаптації до змін, що проводяться задля належного виконання завдань місцевого самоврядування, для задоволення потреб територіальної громади, а також для можливості ініціювання та реалізації змін на місцях. Очевидним є те, що із розширенням повноважень суб'єктів місцевого самоврядування, відбір представників місцевої влади повинен здійснюватися на якісно новій основі – нарівні із професійними та кваліфікаційними вимогами до представників місцевого самоврядування висуваються вимоги, пов'язані із наявністю в кандидатів певного набору лідерських якостей.

На сучасній стадії розвитку суспільства та місцевого самоврядування в Україні, лідерство стає фактором стабільності – лідер у місцевому самоврядуванні, формуючи стратегію розвитку громади та окреслюючи засоби її реалізації, стає ініціатором перетворень у громаді та індикатором успішності таких перетворень.

Варто додати, що війна внесла суттєві корективи в умови реалізації лідерства в місцевому самоврядуванні. Так, сучасний стан лідерства та керівництва на місцевому рівні відображає його готовність та здатність подолати воєнно-політичну, економічну та соціальну кризи, забезпечити національну безпеку, зберегти соціальну та ринкову інфраструктуру, відновити зруйновані території. В цій надскладній ситуації, виключно важливим чинником стало зростання ролі індивідуальної лідируючої особистості в механізмах місцевого управління. Саме тому питання розробки лідерства в місцевому самоврядуванні стає ключовим для стабільного та поступового розвитку територіальних громад та держави в цілому.

Теоретичне обґрунтування ролі демократичного лідерства в системі публічного управління відображене в дослідженнях зарубіжних і вітчизняних науковців, а саме цьому питанню приділили увагу Анненков В., Бакуменко В., Василенко І., Гаман Т., Гончарова В., Журавльова П., Литова Б., Нижник Н., Пашко Л., Цветкова В. та інші вчені.

Дослідження характеристик, що притаманні лідерам у місцевому самоврядуванні були предметом досліджень таких вчених: В.Б. Авер'янов, Д.М. Бахрах, О.В. Баланов, В.В. Бондаренко, О.В. Войцеховська, Т.В. Гура, В.О. Іваха, С.А. Калашникова, А.Є. Книш, В.П. Кондратьєва, С.І. Нестуля, Т.В. Підлісна, О.Г. Романовський, О.Ю. Стоян та інших. З іншого боку, теперішні виклики невизначеності та системної кризи, яка охопила всі сфери життя вимагають поглиблення досліджень в сфері формування та розвитку демократичного лідерства в органах місцевого самоврядування, що зумовило вибір теми магістерської роботи.

Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та визначенні шляхів розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування.

Визначена мета дослідження зумовила постановку та розв'язання таких завдань:

- вивчити теоретичні засади становлення та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування;
- визначити складові формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування;
- проаналізувати чинники формування командного лідерства на рівні територіальних громад;
- дослідити процес формування лідерства в органах публічної влади та інститутах громадянського суспільства в зарубіжних;
- визначити шляхи розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – діяльність органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – лідер та лідерство в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Задля досягнення поставленої мети та розв'язання визначених задач дослідження використовувались: історичний та логічний методи – для дослідження системи місцевого самоврядування та лідерства, комплексний і системний підходи – для теоретичного обґрунтування системи місцевого самоврядування як специфічного середовища для прояву лідерства, порівняльний – для аналізу процесу формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування; методи індукції і дедукції та інші – при визначенні шляхів розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що:

набули подальшого розвитку:

– дослідження чинників розвитку командного лідерства, що засноване на взаємовідносинах лідера та команди, орієнтоване на досягнення цілей територіальної громади, а саме: відкритість роботи посадових осіб органів місцевого самоврядування, депутатів, колегіальних органів; активна участь членів громади у формуванні та реалізації політики розвитку територіальної громади, підготовці та прийнятті управлінських рішень в територіальній громаді; осучаснення та оновлення системи підвищення кваліфікації посадових осіб та представників місцевого самоврядування; навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що матеріали і висновки кваліфікаційної магістерської роботи можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування в процесі формування та реалізації кадрової політики. Крім того, напрацьовані в процесі підготовки кваліфікаційної магістерської роботи результати можуть бути використані у навчальному процесі під час підготовки лекцій, розробленні спецкурсів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Структура і обсяг магістерської роботи. Магістерська робота містить 63 сторінки основного тексту, список використаних джерел із 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

1.1. Узагальнення наукових досліджень системи місцевого самоврядування та лідерства

Для багатьох дослідників науковий інтерес становлять питання лідерства та місцевого самоврядування. Зокрема теоретичні засади організації місцевого самоврядування досліджували в своїх дисертаційних роботах В.В. Мамонова, І.О. Дробот, П.В. Ворона, Т.А. Кравченко, В.С. Колтун та ін. Вченою В.В. Мамоновою досліджувались засади та механізми функціонування системи місцевого самоврядування; обґрунтовувались можливості та потенціал управлінської системи щодо самооновлення та саморозвитку; проводився комплексний аналіз територіальної організації влади в Україні для з'ясування умов і особливостей здійснення та розвитку місцевого самоврядування; обґрунтовувались основні напрями удосконалення організаційно-правових механізмів і засобів реалізації управлінських функцій [1].

Науковець І.О. Дробот розробив «цілісну методологію гарантування вітчизняного місцевого самоврядування», обґрунтував передумови організації та функціонування місцевого самоврядування з одного боку, як системного явища, а з іншого – як організаційно-структурованого інституційного утворення [2]. П.В. Ворона вивчаючи теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні обґрунтував підходи підвищення ефективності функціонування через використання сучасних інструментів та удосконалення механізмів впливу на функціонування та розвиток територіальних громад, крім того, запропонував методику залучення громадськості до співпраці з органами місцевого самоврядування. Вчений дійшов висновку, що на зараз подекуди

спостерігається ситуація, коли органам місцевого самоврядування навмисно заважають здійснювати свої повноваження щодо забезпечення добробуту громади і громадян [3]. Так, на думку науковця, «місцеве самоврядування на рівні районів і областей має «символічний характер» і лише надання районним та обласним радам права на утворення виконавчих комітетів перетворить ці органи на дієздатні суб'єкти місцевого самоврядування, які зможуть повноцінно представляти спільні інтереси місцевих територіальних громад» [3]. Вирішити проблему можливо «шляхом імплементації (фактичної реалізації міжнародних зобов'язань на внутрішньодержавному рівні) Європейської хартії місцевого самоврядування в правове поле місцевого самоврядування України» [3].

В розрізі даного дослідження значний інтерес становлять праці Р.М. Плюща, який розглядав формування структури місцевого самоврядування з позиції організаційно-управлінського підходу і «розкрив загальну стратегію формування органу місцевого самоврядування, яка передбачає його розгляд як відкритої та закритої системи, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища» [4].

Пошуку нових форм стану та тенденцій існування системи місцевого самоврядування присвячено дослідження В.С. Колтун, на її думку є «доцільним розширити коло елементів місцевого самоврядування за рахунок включення до їх переліку громадських організацій, або інших структур у відповідності до вимог часу, визначаючи функції та статус окремими законами» [5], і обґрунтовує необхідність впровадження і апробації у сфері місцевого самоврядування інновацій територіального (місцевого) управління.

Питання існування лідерства у діяльності органів місцевого самоврядування досліджував І.В. Козюра. У дисертаційному дослідженні «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Канаді: досвід для України» здійснив порівняння діяльності місцевого самоврядування в Україні і Канаді та зазначив, що «в Канаді на рубежі 20-21 ст. посилюється розчарування муніципальних органів влади патерналістською системою, в рамках якої вони змушені працювати за умови, коли

федеральний і провінційні уряди продовжують делегувати нові обов'язки без належного забезпечення фінансовими ресурсами. Це ставить під загрозу економічну і соціальну стабільність багатьох місцевих органів влади, змушує їх вести активний пошук дієвих способів модернізації структури місцевого самоврядування» [6]. Також, ним обгрунтовано «стратегічні засади розвитку місцевого самоврядування в Україні, що передбачають поширення громадянської освіти як засобу формування активних і свідомих громадян, активізації взаємодії з громадськістю, запровадження системи показників вимірювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування», й «вдосконалено систему принципів місцевого самоврядування, зокрема доповнено спеціальними принципами позитивного і випереджаючого лідерства».

Вчений А.Д. Пахарев запропонував комплексне та цілісне уявлення про політичне лідерство, дослідив вплив певних політичних постатей, лідерів у всесвітній історії завдяки їх сприянню вирішення глобальних, національних та регіональних інтересів, а також через ступінь подібності інтересів із політичними запитами та інтересами соціально-політичних сил, що висунули та підтримали лідера, визначили межі реалізації лідером своїх політичних, інтелектуальних та організаторських можливостей та потенціалу [7].

М.В. Морарь у своїй роботі «Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України» надає потужний аналіз чинників та причин незадовільної ефективності діяльності партійних лідерів у політичних процесах, до основних віднесено «політичну неструктурованість сучасного українського суспільства; відсутність консенсусу між лідерами партії відносно стратегії та тактики розвитку країни» [8]. Науковець наголошує на тому, що в сучасних умовах політичні лідери об'єднанні спільними орієнтирами щодо стратегічних суспільно-важливих питань, а з іншого боку не мають спільності у розумінні принципових питань внутрішньої політики.

Таке явище, як регіональне лідерство і його вплив на стан політичної

конкуренції вивчала В.Біленко й запропонувала розуміти регіональне політичне лідерство як таке, що «відображає складний феномен, обумовлений регіональними особливостями, які безпосередньо визначають специфіку території і здійснюють істотний вплив на загальнодержавні процеси у зв'язку з поняттями і категоріями «централізація», «децентралізація», «автономізація», «регіональна політика» [9]. Вчена зазначає, що «у процесі побудови демократичної, соціальної, правової держави регіональне політичне лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, і саме регіональні лідери є ключовими фігурами в побудові конкурентоспроможної влади на місцевому рівні. А політичні партії, громадські організації є найефективнішим і найдешевшим способом залучення громадян до процесу взаємодії з представницькими органами на місцях, а також найпотужнішим інструментом побудови демократичної держави» [9].

Особливого значення для розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування мають дослідження І.Грищенко, яка розглядає політичне лідерство «як феномену, що включає два аспекти: формально-посадовий статус, пов'язаний з володінням владою (лідер як керівник) і суб'єктивну діяльність з виконання соціальної ролі (лідер як особистість), яка набуває характеру перманентної організованої дії, упорядкованого процесу з певною структурою відносин, ієрархії влади різних рівнів» [10]. Авторка особливу увагу приділяє політичній комунікації, що є одною із основних вимог забезпечення «здорового» політичного середовища, а предметом такої комунікації є «цінності аудиторії й політичним лідерам чи партіям необхідно застосовувати різноманітні стратегії, за допомогою яких можна змінити цінності в аудиторії» [10].

Сьогодні значний інтерес викликають праці М.Школяр, де розглядає різні підходи до розуміння феномену політичного лідерства і переконливо доводить, що воно є складним політико-психологічним явищем, існування якого притаманне демократичним суспільствам [11]. М.Школяр визначає, що «цілісність феномену політичного лідерства забезпечують три його невід'ємні компоненти: особа лідера

(психологічні та професійні характеристики), зовнішні соціальні, політичні, економічні обставини (контент політичного лідерства) та взаємодія між лідером та громадянами» [11].

Дослідниця С.Кузнєцова у своїх працях вивчає сутність та механізми формування, розвитку, практичних особливостей політичного лідерства. Так, вона доводить, що «механізм формування політичного лідерства в Україні має реальні ознаки конкурентності, є інститутом політичної системи, яка його утворює для оновлення й реалізації лідерства та еліт» [12]. У науковій роботі С.Кузнєцова розкриває сутність понять «лідеротворчої моделі політичної системи суспільства», «лідеротворче середовище», «агенти (або дійові особи) лідеротворення», «лідеротворчий цикл» [12]. Доводить, що «проблема лідеротворення в сучасній політології розглядається у двох аспектах: як спосіб підвищення якісних показників суб'єкта та як напрям модернізації політичної системи» [12].

На соціально-психологічні особливості лідерства при реалізації проєктів, в особливо, соціальних проєктів звертає увагу А.Рудська. Нею розроблена авторська соціально-психологічна модель лідерства, що розкриває характер та зміст зв'язків лідера з соціальним проєктом і його учасниками [13].

Детально проблематика осмислення розвитку лідерства на публічній службі розкрита у працях Т.Підлісної, де обґрунтовано виокремлення двох аспектів за якими доцільно згрупувати моделі (типи) лідерства – це особливості особи, що можна аналізувати з урахуванням «опису особистісних рис лідера; характеристики його поведінки та характеру ситуації, яку можна розглядати з точки зору її універсальності (мінливості)» [14]. Важливими є дослідження морально-етичного аспекту формування лідерства, саме моральність лідера надихає співробітників, підлеглих, колег об'єднати зусилля і спільно рухатись до визначеної мети на основі моральної єдності, морального союзу та взаємодії.

Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні акцентується увага на тому, що фактично місцеве

самоврядування здійснюється лише на рівні територіальних громад міст обласного значення, оскільки переважна більшість територіальних громад через їх надмірну подрібненість і надзвичайно слабку матеріально-фінансову базу виявилися

Для забезпечення спроможності органів місцевого самоврядування виконувати всі повноваження виникає необхідність дотримуватись вимог до організації діяльності на якісно нових засадах управління, тобто на засадах лідерства. Оскільки задля забезпечення ефективності управлінського процесу важливо дослідити об'єкт управління, на нашу думку для визначення шляхів формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування доцільно назвати та охарактеризувати елементи такої системи [15].

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» в ст. 5 включає до системи місцевого самоврядування: «територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; сільського, селищного, міського голову; старосту; органи самоорганізації населення» [16]. При цьому ст. 5 Конституції проголошує, що «носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [17, ст. 5]. А ст. 140 проголошує: «місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи» [17, ст. 140].

Отже, до органів місцевого самоврядування Конституція визначає лише сільські, селищні, міські ради, їх виконавчі органи й при цьому, місцеве самоврядування «здійснюється територіальною громадою».

При цьому, Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Верховною Радою України 15.07.1997 року), що є частиною національного законодавства України, в ст. 3 визначає місцеве самоврядування як «право і реальну

здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину публічних справ і управляти нею, діючи в рамках закону, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення» [18].

Таким чином, розгляд наукових праць вітчизняних вчених, що досліджували питання важливості лідерства у системі місцевого самоврядування, показав, що вони стосуються комплексного вивчення системи місцевого самоврядування та лідерства, зокрема, політичного, особистісних якостей лідера та засобів, ресурсів, прийомів, які ним використовуються для досягнення власних цілей. Наша ж мета – дослідити лідерство в органах місцевого самоврядування.

1.2. Система місцевого самоврядування як специфічне середовище для прояву лідерства

На сьогодні залишається невирішеним питання чи є місцеве самоврядування правом і здатністю територіальної громади, чи це право та здатність органів місцевого самоврядування. При цьому, спираючись на норми Конституції України, ст. 9: «чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства. Укладення міжнародних договорів, які суперечать Конституції, можливе лише після внесення відповідних змін до Конституції України» [17, ст. 9]. Беручи до уваги поняття місцевого самоврядування, що міститься у нормативно-правових актах та виокремлення суб'єктів системи місцевого самоврядування, доходимо висновку, що створюється можливість для прояву різних типів лідерства (табл. 1.1).

На нормативно-правовому рівні існує дисбаланс правових норм, що визначають роль суб'єкта управління в місцевому самоврядуванні України. Цей дисбаланс створює багато запитань як стосовно самої системи місцевого самоврядування, так і відносно суб'єктів управління, що є носіями лідерських якостей і впливатимуть на формування і розвитку лідерства в місцевому

самоврядуванні.

Таблиця 1.1.

Поняття місцевого самоврядування в основних нормативно-правових актах

Нормативно-правовий акт	Суть поняття «місцеве самоврядування»	Основні суб'єкти, у т.ч. для прояву лідерства
Конституція України, ст. 140	Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.	Територіальна громада
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», ст. 2	Місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів і посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.	Територіальна громада (безпосередньо, або через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст)
Європейська хартія місцевого самоврядування, ст. 3	Місцеве самоврядування – це право і реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину публічних справ і управляти нею, діючи в рамках закону, під свою відповідальність і в інтересах місцевого населення.	Органи місцевого самоврядування

Зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» у ст. 5 визначає елементи системи місцевого самоврядування, а у ст. 2 зменшується

перелік суб'єктів управління, тобто не входять до суб'єктів управління голови, старости старостинських округів територіальних громад, органи самоорганізації населення.

Поряд з тим, виникають питання щодо характеру управлінського статусу місцевого голови, що є посадовою особою, а не органом місцевого самоврядування [19]. До того ж, очільники територіальних громад, враховуючи покладені на них функції і повноваження, повинні входити до системи місцевого самоврядування так само як і виконавчі органи відповідної ради. До системи місцевого самоврядування також важко віднести територіальну громаду як окрему посадову особу.

Виділяють два основні підходи до розуміння поняття «система місцевого самоврядування». Перший – правовий, ґрунтується положеннях Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», про що згадувалось вище. Другий підхід, більш поширений серед науковців, детально викладений у працях В.Мамонової, на її думку: «система місцевого самоврядування – впорядкована сукупність організаційних форм, інститутів місцевої демократії, зв'язків між ними та процесів, через які здійснюються функції місцевого самоврядування щодо вирішення питань місцевого значення, а також людський, правовий, матеріальний та фінансовий потенціал, необхідний для їх реалізації» [1].

Система місцевого самоврядування є складовою частиною публічного управління і за своєю природою є децентралізованим компонентом системи публічного управління, виступає організаційно-політичною структурою із забезпечення життєдіяльності населення [1]. Цю ж думку поділяє О.Ігнатенко, який зазначає: «Однією з характерних особливостей місцевого самоврядування є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому територіальні громади безпосередньо і через органи місцевого самоврядування здійснюють функції і повноваження місцевого самоврядування. При елементній характеристиці системи місцевого самоврядування слід чітко розрізняти, по-перше,

систему місцевого самоврядування взагалі і, по-друге, систему місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста. Якщо система місцевого самоврядування конкретного села, селища, міста є цілісним утворенням, то система місцевого самоврядування взагалі за своїм характером є системним комплексом, який включає як системи місцевого самоврядування конкретних сіл, селищ, міст, так і районні та обласні ради – органи місцевого самоврядування, що представляють у районах та областях спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст» [20].

Система місцевого самоврядування в Україні є складною, соціально-політичною, децентралізованою, цілеспрямованою, динамічною, відкритою системою управління, адже відповідно до законодавства територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій та повноважень. Враховуючи вищевикладене зазначимо, що система місцевого самоврядування в Україні також є сприятливим середовищем для прояву лідерства та реалізації лідерських якостей, оскільки забезпечення ефективності та якості діяльності органів місцевого самоврядування та інших елементів системи напряду залежить від професійних, управлінських якостей посадових осіб.

Зокрема, територіальна громада як суб'єкт системи місцевого самоврядування поєднує повноваження, що визначаються відповідно до територіального поділу та функціонального навантаження. Таке поєднання сприяє виконанню соціальної функції, задоволенню суспільних потреб, захисту прав і законних інтересів мешканців територіальних громад. При цьому, територіальна громада має певні ознаки, що надають кількісні і якісні характеристики: географічні розміри та масштаби території, умови та потенціал функціонування та розвитку різних видів соціально-економічної діяльності, наявність певних природних ресурсів, соціальної інфраструктури тощо. Усі названі характеристики потрібно приймати до уваги при формуванні і розвитку лідерства в громаді.

Сільський, селищний, міський голова залежно відмінних особливостей та чинників функціонування територіальної громади (розміри, економічний

потенціал, інфраструктура, демографічна ситуація), повинен володіти такими особистісними і професійними якостями, які допоможуть йому консолідувати територіальну громаду, організувати громадськість навколо місцевих проблем і потреб. У такому випадку, він зможе вважатись лідером, «оскільки уособить в собі той ціннісний орієнтир, на який будуть рівнятися люди, а значить згуртовуватися навколо нього для виконання певних суспільно значимих цілей» [21].

Як посадова особа місцевого самоврядування, що вибирається населенням для захисту їх інтересів, староста повинен систематично удосконалювати свої знання, формувати та розвивати уміння, навички щодо вирішення питань соціально-економічного і культурного розвитку територій; бути обізнаним щодо питань комунальної власності старостинського округу, житлово-комунального господарства, торгівельного і побутового обслуговування, транспортного сполучення і зв'язку, надання публічних (адміністративних) послуг населенню тощо. До повноважень старости можуть входити питання освіти, культури, відпочинку, фізичної культури та охорони здоров'я, благоустрою. Звісно, діяльність старости багатогранна і потребує певного набору особистісних і професійних якосте, направлених на задоволення різних потреб, пов'язана із необхідністю нести відповідальність, згуртовувати людей для реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб мешканців громади [21]. Старости повинні вміти створювати «зони взаємодії» між мешканцями громади та елементами СМС.

Роль представницького органу в системі місцевого самоврядування визначена у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», в якому закріплено «пріоритетне значення представницьких органів, яке полягає в тому, що деякі законодавчо закріплені питання вирішуються виключно на пленарних засіданнях ради, а деякі – не мають права передаватися іншим органам влади і посадовим особам для їх вирішення» [16]. Тому, представницькі органи можуть стати дієвою основою запровадження лідерства на відповідній території.

Районні, обласні ради, як відомо, обирають із числа депутатів голову відповідної ради. Голова ради як формально визнаний лідер працює на постійній основі, має владу, формальний статус і ресурси для посилення відносин на основі лідерства. Саме лідерські якості голови відповідної ради, його вміння створити лідерське середовище впливають на ефективність, результативність прозорість діяльності представницького органу. Органи самоорганізації населення виступають важливим і недостатньо задіяним способом вирішення питань місцевого значення, діяльність яких ґрунтується на лідерстві.

Таким чином, визначимо певні характерні особливості системи місцевого самоврядування як середовища для прояву і реалізації лідерства:

- стан функціонування системи місцевого самоврядування засвідчує те, що існуючі матеріальні, технічні, природні, людські тощо ресурси не є вичерпною умовою ефективності вирішення нагальних питань, тому є необхідність у пошуку і застосуванні нових підходів управління, мобілізації всіх зусиль членів територіальної громади для захисту власних інтересів, подолання кризових явищ, проведення організаторських змін;

- система місцевого самоврядування направлена на задоволення суспільних потреб через створення «зони взаємодії» органів місцевого самоврядування з громадянами чи громадськими організаціями;

- система місцевого самоврядування потребує забезпечення результативності, стійкості, адаптивності та надійності, що можливо через формування та розвитку лідерства;

- необхідність адаптації системи місцевого самоврядування до змінних умов зовнішнього середовища потребує налагодження зворотного зв'язку і взаємодіяти із зовнішнім середовищем, що найкраще можна зробити через лідерство;

- рівень знань, вмінь та навичок, які сприяють професійному функціонуванню елементів системи вимагають сучасних підходів до управління, тобто заснованого на лідерстві;

- організаційна структура складових системи місцевого самоврядування потребує змін задля ефективного виконання функцій та повноважень, при цьому необхідно шукати нові підходи, що можуть сприяти їх виконанню;

- ситуація щодо неефективного, не раціонального використання потенціалу людських ресурсів у системи місцевого самоврядування вимагає застосування лідерства, що направлене на налагодження взаємодії, залучення громадськості вирішення важливих питань місцевого значення;

- наявні ознаки запровадження нового типу управління, заснованого на лідерстві. Свідченням цього є активізації населення територіальних громад, навіть і у період дії воєнного стану, щодо процесів управління як місцевими справами, так процесів, які відбуваються в суспільстві.

1.3. Сутність, типи та функції лідерства в місцевому управлінні

Лідерство – це специфічний феномен суспільного життя. Воно існує у всіх організаційних утвореннях, як у великих, так і малих організаціях, у підприємстві, в неформальних організаціях тощо. Лідерство властиво різним сферам людського життя, для його існування потребує виділення керівників та підлеглих, лідерів та однодумців і послідовників.

Поняття «лідерство» є багатозначним, застосовується для характеристики і опису процесів, що передбачають владний вплив та взаємовідносини, засновані на владі в соціальних колективах, організаціях. Є різні тлумачення поняття «лідерство», кожний науковець, досліджуючи проблематику лідерства, пропонує своє бачення сутності цього поняття.

У сучасній науковій літературі можна знайти близько 300 різних визначень лідерства. Однак, незважаючи на видимі відмінності, між визначеннями у різних авторів, існує і деяка схожість, що дозволяє привести їх у більш-менш чітку систему.

Слова лідерство і лідер ведуть своє походження від англійського «lead», яке переводиться як «вести». Лідер, від англійського «leader», дослівно провідний або керівник, а лідерство походить від англійського «leadership», що означає керівництво [22]. У словнику синонімів лідер асоціюється з такими словами як ватажок, глава, керівник [23]. В загальному прототиповому значенні – той, хто очолює, веде, керує; найголовніший, сильний, передовий суб'єкт в групі; той, хто веде або очолює інших керівник, глава країни, організації, колективу [24].

У тлумачних словниках даються нижченаведені визначення даного поняття: лідер – глава, керівник політичної партії, суспільно-політичної організації або взагалі будь-якої групи людей; людина, що користується авторитетом і впливом в якомусь колективі. Також в тлумачних словниках дається визначення дієслова лідерувати, тобто відрізнятися лідерством, бути першим [22]. У Великому тлумачному словнику української мови лідерство називається не тільки як стан лідера, але як і обов'язки, які повинен виконувати лідер [24]. У академічному тлумачному словнику «лідер – 1. вождь, керівник політичної партії, суспільно-професійної організації (політичне значення). Лідери партії. Профспілкові лідери. 2. особа, яка йде першим в якомусь змаганні (спортивне значення). Лідер турніру. 3. на гонках, переважно велосипедних – особа, що їдуть попереду гонщика і тим мимоволі спонукає його прискорювати рух (спортивне значення). Лідерство ж – становище, обов'язки лідера. У словнику дається визначення і слову лідирувати – виступати лідером, прискорювати рух учасників змагання» [25].

У філософському словнику лідерство – поняття для позначення істотного параметра процесу структуризації соціальної групи або суспільного класу. Лідерство виступає як один з базових механізмів диференціації соціальної діяльності і передбачає досягнення особливого (лідируючого) положення певною особою (індивідуальне) або певною частиною групи (групове) по відношенню до решти членів групи (класу) [26].

У психологічному словнику лідер: «член групи, за яким вона визнає право

приймати відповідальні рішення в значущих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особистість, реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаєностосунків у групі. Лідерство – феномен міжособистісного спілкування, що виявляється в сильному впливі одних людей (лідерів) на інших» [27].

У соціологічному словнику лідер розуміється як авторитетний член групи, організації, суспільства, що виконує роль організатора, ініціатора групової взаємодії, що приймається групою завдяки його здатності вирішувати важливі для групи проблеми і завдання. Лідер – це людина, здатна об'єднати людей для досягнення певної мети. Звідси випливає, що лідерство – функції, що виконуються лідерами в групі; плануюча, яка координує і контролює діяльність членів групи, а також це соціальні відносини домінування і підпорядкування в групі, організації, суспільстві, засновані на здатності лідерів приймати управлінські рішення [28].

М.Вудкок і Д.Френсіс вважають, що «лідерство, так само як і почуття честі, важко визначити точно. Вжито різні підходи до лідерства, залежні від особистих уподобань, місцевих звичаїв, природи виконуваних завдань і людей, які їх виконують. Видно, що вони виходять з різноманіття якостей лідерів і груп послідовників, які існують в житті і практиці управління» [29].

С.Виханський стверджує, що «лідерство – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей». Тобто, лідерство є функцією лідера та діяльністю послідовників та сукупністю ситуаційних змінних [30].

Цікавою є позиція Ж.Блонделя: «лідерство так само старе, як і людство, воно універсальне й неминуче. Воно існує скрізь: у великих і в малих організаціях, у бізнесі та в релігії, у профспілках і в благодійних організаціях, у компаніях і університетах. Лідерство за своїми намірами та цілями є ознакою номер один будь-яких організацій. Для того, щоб існувало лідерство, необхідна наявність групи; і

скрізь, де виникають групи, з'являється лідерство» [21]. Таким чином, лідерство в системі міжособистісних та групових відносин є відносинами домінування та підкорення, а також впливу та наслідування [19].

Феномен лідерства виявляє себе в процесі взаємодії, під час якої одні особи (лідери) знають і виражають потреби й інтереси інших (конституентів) і в такий спосіб досягають престижу і впливу, а інші (їх прихильники, конституенти) добровільно віддають їм частину своїх владних повноважень для здійснення цілеспрямованого представництва і реалізації власних інтересів. Феномен лідерства надзвичайно багатогранний за своїми проявами і функціями, залежить від історичних епох, типів політичних систем, конкретної ситуації, особливостей лідерів і їх конституентів та інших факторів.

Лідерство – це «тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей» [31]. Відповідно, *лідер* – це «особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей» [31].

В процесі вивчення проблематики лідерства і узагальнення його визначень науковцями ми з'ясували, що лідерство це:

- своєрідний вплив на індивідів, групи людей задля досягненню ними визначених цілей;
- здібність впливати на індивідуумів та групи людей для того, щоб змусити їх працювати спільно для досягнення визначених цілей;
- міжособистісна взаємодія, яка має місце у певній ситуації і досягається через засоби комунікацій, і яка орієнтована на певну мету взаємодії;
- один з елементів процесу організації колективного прийняття управлінських рішень;
- мистецтво, вінець управлінської діяльності.

Сутність лідерства розуміється через те, як послідовники визнають лідера, на

основі яких лідерських якостей і як проявляються ці якості – через компетентність, ціннісні орієнтири тощо. Лідер отримує владу від послідовників але зобов'язаний створити всі умови для захисту їх інтересів, задоволення потреб.

Вчення М. Вебера щодо форм легітимації влади лягло в основу «класичної» типології лідерства. Так, лідери поділяються на: «традиційних (вожді племен, старійшини кланів); монархів (їхній авторитет ґрунтується на звичаях, традиціях і віруваннях); раціонально-легальних (рутинних) (лідери обрані шляхом демократичних процедур); харизматичних (наділених, на думку мас, особливою Божою благодаттю, видатними якостями, надзвичайними здібностями, харизмою)» [32].

Запропоновані типи є простими, зрозумілими, і не вирізняється вигадливістю: перший тип оснований на звичаях і звичках, другий – розумі, третій – на вірі та емоціях, четвертий – дар Божий [32].

Лідерство як складний соціально-психологічний процес вирізняється за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Модель типології лідерства

За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; - лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже рійнятої програми; - лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором;
За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; - ситуаційний, лідерські якості якого проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях;
За стилем керівництва	<ul style="list-style-type: none"> - авторитарний (розв'язує проблеми одноосібно); - демократичний (рішення приймає колегіально); - лідер, який поєднує авторитарний та демократичний.

Варто зазначити, що феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний (право керівника як посадової особи розпоряджатися підлеглими, організувати, мотивувати та контролювати їх професійну діяльність), особистий (ґрунтується на особистісних, наприклад, людяності, досвідченості, толерантності, компетентності, товариськості) і повний авторитет (поєднання формального й особистого авторитетів особи) [21].

Спільним для лідера і керівництва є можливість впливати на поведінку людей, колег, співробітників, або на процеси, ситуації, що мають місце в організованих групах.

М.Логінова виділила наступні пункти відмінностей лідера і керівника (менеджера):

1) «лідер в основному покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних відносин у групі, в той час як керівник здійснює регуляцію офіційних відносин групи як певної соціальної організації;

2) лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища (якою і є мала група), керівництво – елемент макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин;

3) лідерство виникає стихійно, керівник же реальної соціальної групи або призначається, або обирається, але так чи інакше цей процес не є стихійним, а, навпаки, цілеспрямованим, здійснюваним під контролем різних елементів соціальної структури;

4) явище лідерства менш стабільне, висування лідера у великій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво – явище більш стабільне;

5) керівництво підлеглими на відміну від лідерства має набагато більш визначеною системою різних санкцій, яких у лідера немає;

6) процес прийняття рішення керівником (і взагалі в системі керівництва) значно більш складний і опосередкований різними обставинами і міркуваннями, не обов'язково вкорінених в цій групі, в той час як лідер вирішує питання, які

безпосередньо стосуються групової діяльності;

7) сфера діяльності лідера – в основному мала група, де він і є лідером; сфера дії керівника ширше, оскільки він «представляє» малу групу в більш широкій соціальній системі» [33].

Попри суттєві відмінності у сутності феноменів лідерства і керівництва, в науці й на рівні буденного мислення вони не завжди розмежовуються. Тому нерідко лідерство трактують як стиль керівництва, поширюючи такий погляд і на типологію лідерів.

Аналізуючи та осмислюючи суспільно-політичну реальність, виділяють фактори, що спричиняють формування лідера: соціально-класова структура суспільства; поляризоване суспільство (майнове розшарування, люмпени, маргінали тощо); існування національних певних цінностей і традицій; демократичні норми та цінності; розвинутість партійної системи; статус держави в системі міждержавних відносин.

Концепція стилів лідерства (керівництва), її осмислення з'явилося після Другої світової війни, коли людство постраждало від деспотизму і фашизму, задумалося над тим, що потрібна свобода і гуманні, професійні стилі керівництва.

Під стилем лідерства розуміють спосіб, манеру поведінки особи, метод роботи, систему принципів та норм індивідуального впливу на підлеглих, групу осіб. Від стилю керівництва лідера залежить ефективність діяльності групи, колективу, усвідомленість загальних суспільних цілей кожним її членом.

Соціальна психологія розглядає три традиційні стилі лідерства (керівництва):

- авторитарний або директивний (командно-адміністративний);
- демократичний або колегіальний;
- ліберальний.

До основних функцій, які виконують лідери в групах, насамперед належать: новаторська, комунікативна, організаторська, координаційна, організаційна.

1. Новаторська функція – лідер генерує нові, креативні ідеї організації

діяльності та розвитку групи, таким чином, лідер визначає нові цілі та завдання, пріоритети розвитку групи, способи їх досягнення.

2. Комунікативна функція – лідер виступає своєрідним посередником у групі, ретранслює інформацію щодо ідей, рішень, інтересів і потреб групи, представляє інтереси групи ззовні.

3. Організаторська функція – є продовженням новаторської та комунікативної функцій, передбачає визначення і закріплення повноважень та відповідальності за кожним членом групи.

4. Координаційна функція – узгодження дій всіх членів групи.

Інтегративна функція лідера спрямована на підтримку цілісності й стабільності групи. Особливості виконання лідером названих функцій залежать від типу групи та характеру її діяльності.

Таким чином, відмінність між лідером та формальним керівником впливає з тих функцій, повноважень, які вони виконують в колективах, групах, стилі, якого притримується. Кожен керівник має свої індивідуальні властивості.

Лідер це людина, яка володіє найбільшим авторитетом і неформальним визнанням у групі. Його не призначають, на відміну від керівника, він висувається сам завдяки своїм особистим якостям.

Лідерство – відносини домінування й підпорядкування, впливу й наслідування в системі внутрішньогрупових відносин. Саме по собі лідерство – це прояв особою своїх здібностей, особистісних якостей у поведінці, що відповідають ролі лідера.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Складові формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування

Американський психолог Дж.Максвелл зауважив, що «сутність будь-якої можливості чинити вплив полягає у вмінні залучити інших до участі, проте якщо ви не володієте здатністю чинити вплив, то ніколи не зможете повести за собою інших, лідерство є впливом – не більше і не менше» [34]. Наприклад, політична партія на місцевих виборах зайняла перше місце і з великою кількістю депутатів зайшла до обласної (районної) ради, отже, і має право висувати свого кандидата на голову ради та підтримує його/її на голосуванні. Але, це не означає, що такі голови рад, матимуть більшість у раді, тобто прихильників, і не означає, що вони є лідерами за особистими, професійними чи іншими речами та якостями. І що важливо, такі «новенькі» керівники часто не вміють створити дієву, ефективну команду і вести її за собою, а це має пряму вплив по показники роботи органу влади та якість життя території [21].

У «Флорентійських хроніках. Державець» Н. Макіавеллі наголошував, що «істинне лідерство є похідним від впливу, який не можна отримати за чистює вказівкою. Єдине, що може «купити» титул, – це трохи часу, протягом якого можна або підвищити рівень свого впливу на інших, або зменшити його до нуля» [35]. Вплив є важливим компонентом у відносинах домінування-підкорення, що показує намагання лідера щодо досягнень цілей групи, особистості чи суспільства. Сукупність особливих психологічних прийомів впливу лідера визначає сутність психологічних механізмів лідерства. Крім того, для реалізації владного впливу лідеру потрібно володіти певним ресурсом, який повинен бути важливим та

авторитетним для підлеглого. Одним із таких ресурсів є авторитет. «Авторитет лідера базується на вмінні згуртувати та об'єднати інших для досягнення загальної цілі. Таке розуміння фундаментального співвідношення між владою й авторитетом знайшло яскраве вираження в афористичній формі у Цицерона «Влада в народі, авторитет в сенаті»» [35].

Авторитет має різні грані, зокрема такі:

соціальну – вплив особи, який оснований на становищі, посаді або статусі, тобто визнання оточенням права особи ухвалювати управлінські рішення, які стосуються всієї групи;

психологічну – авторитет-лідерство, що має місце у міжособистісних відносинах і де виокремлюються ті хто впливає і ті, на кого впливають;

політичну – вчинення формального впливу і примусу на основі існуючої структури в суспільстві;

моральну – множина норм та правил поведінки, що створює передумови її оцінки на основі критеріїв добра і зла. При цьому індивід несе відповідальність і перед суспільством, і перед окремими особами чи групами;

організаційну – порядок, який утворюється через неформальний вплив, заснований на ініціативі і творчості [21].

Зазначимо, що науковці умовно розподіляють авторитет на формальний, особистий і повний. Формальний авторитет лідера визначається його правом як посадової особи чи службовця органу місцевого самоврядування керувати підлеглими, організовувати, мотивувати, оцінювати та контролювати їх діяльність. Крім того, авторитет поділяється на посадовий та персоніфікований (складається з морально-професійних складових діяльності).

Отже, поряд з об'єктивними факторами лідера існують і суб'єктивні – такі як професійність і моральність, які залежать від особистості людини. Від самої людини залежить наявність авторитету, адже це змінюване поняття, яке може розвиватися і підсилюватися, або зникати через різні обставини. Це пояснюється

тим, що авторитет – це обов’язковий елемент, атрибут колективу людей, його соціально-психологічна характеристика. Так, посадова особа місцевого самоврядування має певний соціальний статус, який зобов’язує її виконувати як посадові функції, так і має певні моральні обов’язки перед громадою, яка довірила вирішення місцевих питань, підтримувати авторитет службовця, посади органу [36].

Моральна складова авторитету – це сукупність культурно-етичних норм, правил поведінки, що засновані на вихованні, традиціях, звичках в суспільстві, відтак, надзвичайно важливо, щоб моральна складова залишалась значущою, оскільки моральні цінності посадових осіб місцевого самоврядування є умовою виконання повноважень в межах посади та цінностями, зазначеними у Конституції України.

Один із важливих засобів соціальної регуляції дій людини в суспільстві – це моральність – специфічна форма суспільної свідомості та характер суспільної взаємодії; вона встановлює певні правила, за якими оцінюється поведінка людей, та визначає рамки або межі дозволеного (доброго і злого). Моральність створюється в суспільстві, в сім’ї, особистості. Вчені рекомендують обґрунтовувати мораль як норму, а моральність – як ступінь, міру дотримання моралі.

Варто зазначити, що моральність має важливе значення у розвитку взаємовідносин в організації, тому що моральність окремої особи, службовця чи колективу слугує своєрідним щитом для об’єднання, згуртування, або навпаки. Зазвичай поняття моральності не використовується там, де є негативна оцінку поведінки, взаємодії. Моральна поведінка – це усвідомлення індивідом реального стану навколишнього світу, який в значній мірі впливає на систему поведінки людини.

Таким чином, можемо стверджувати, що моральність є однією з граней лідерства, яка надає розуміння та вміння задовільнять потреби людей, взаємодіяти, об’єднувати людей навколо загальнолюдських моральних цінностей для

досягнення суспільно-важливих цілей. Зазвичай, на людей, які вважаються авторитетами, хочуть бути схожим, подібним, наслідують поведінку такої людини. Отже, моральні якості лідера повинні відповідати цінностями, які пропагуються в суспільстві, томі і у сказане ними вірять, довіряють, а це додає прихильників та послідовників і підвищує авторитет. Моральний авторитет лідера ґрунтується на його моральних цінностях і якостях, світоглядних поглядах.

Ще Сократ у своїй «моральній філософії» зазначав, що «царі і правителі – не ті, які носять скіпетри, не ті, які вибрані відомими вельможами, і не ті, які досягли влади за допомогою долі або насильством, але ті, які уміють правити» і владарювати «повинні бути наймудріші та високоморальні особистості» [37]. Отже, із часів Сократа до сьогодні незмінним є те, що моральність особи наділеної владою, є волеушійною силою мотиваційного вибору та зумовлює спрямованість дій. Моральні норми і правила погоджуються суспільною позицією і не віддільні від суспільної чи групової свідомості, у них «закодовані» суспільні вимоги, заборони поведінки людей. Моральність фактично є певною рушійною силою суспільства, і чим вищий управлінський рівень посадової особи місцевого самоврядування, тим впливовішим є цей компонент особи.

Варто наголосити, що лідерство стає ефективним тоді, коли набуває авторитетності і позитивної репутації, а це стається тоді, коли лідер буде готовий нести відповідальність, виконувати поставлені завдання щодо задоволення існуючих потреб населення. У першій Конституції України Гетьмана П. Орлика 1710 р. відповідальність розумілася «не стільки як відповідальність влади перед громадянами, скільки як відповідальність кожного, від підданого до правителя, перед державою» [38]. Ступінь відповідальності постійно зростає через розвиток прав і свобод, демократичних принципів, загальної культури та освіченості членів суспільства, здатності до саморозвитку і зацікавленості суспільному добробуті. Вирішення проблем щодо відповідальності створює можливість запровадити цілісний механізм відповідальності, який сприятиме чіткому розмежуванню

завдань, функцій та повноважень, що сприятиме мотивації службовців органів місцевого самоврядування щодо вирішення суспільних потреб.

Здається, що між поняттями «лідерство» та «керівництво» не повинно бути значних відмінностей. Але в практиці ці два елементи управлінського впливу не завжди поєднані в одній особі. Так, керівництво полягає в праві індивіда надавати доручення та розпорядження членам групи, вимагати належне їх виконання, але дійсно реальна влада залежить від особистісних якостей лідера, його поведінки в тих чи інших ситуаціях. Тобто, способи реалізації функцій керівником та лідером суттєво різняться.

Така ситуація пояснюється словами застереження С. Кові, що «лідерство (leadership) – це не керівництво (management). Лідерство – це вищий рівень, де визначається: що саме слід робити. Мистецтво керівництва зосереджується на рівні нижчому: як зробити найкращим чином?» [6]. За словами П. Друкера і У. Бенніса: «Управління (керівництво) – це робити справу правильно; лідерство – це робити правильні справи» [6]. Г. Мінцберг дав визначення керівництву як «комплексу всіх управлінських дій щодо залучення до роботи підлеглих. Керівництво можна також охарактеризувати як соціальний вплив керівника, тобто як безпосередній або опосередкований вплив на поведінку та положення підлеглих» [6].

Зазначимо, що лідерство можна сформувати як здатність впливати на індивідів та їх групи заради досягнення певної мети. Лідер – це людина, яка є автором ідеї про «створення світу, до якого хочуть належати люди». Така прихильність вимагає сукупності якостей та здібностей для вираження бачення, що породило цю прихильність – комунікацію, взаємодію та керівництво відносинами всередині організації, чи просто групи людей [39].

Лідери в сучасних організаціях запроваджують новітні організаційні технології, культуру, цінності, заохочують впровадження креативних ідей, нововведень, високоякісне обслуговування, умови праці членів групи тощо. Діяльність таких лідерів зорієнтована і на технології, і на ідеологічні теорії. Лідер –

«член групи, який спонтанно висувається на роль неофіційного керівника в умовах певної, специфічної та досить значущої ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого та успішного досягнення спільної мети» [39].

Керівництво ж є офіційно регламентованим соціальноорієнтованим організованим процесом. Спільними можливостями для лідерства і керівництва є можливість і здатність застосовувати владні повноваження, а саме, впливати тим чи іншим чином на поведінку людей. Такий вплив здійснюється різними засобами через авторитет, примусу, систему традицій, економічних або ідеологічних мотивів.

Лідерство – це системний вплив на людей, заснований на системі неформальних відносин, тобто воно створюється поза планом, не заплановано, стихійно, і, що важливо, ґрунтується на процесі соціального впливу і на соціальній взаємодії в організації. Таким чином, неформальне лідерство розуміється як суб'єктивна здатність, вміння, готовність людини виконувати роль лідера та визнання за такою особою права здійснювати управління групою. Також керівництво визначається як управлінський процес виконання офіційних доручень, завдань, а лідерство, навпаки, є процесом впливу на членів групи.

Не менш важливо, що керівництво є більш формальним через систему правових санкцій, у свою чергу лідерство, що характеризується певною нестабільністю, адже прямо залежить від настрою групи. Також керівництво визнається і зовнішніми обставинами, тобто іншими організаціями, групами, а лідерство допомагає вирішенню проблем певної групи.

Отже, здійснене дослідження сутності лідерства дало можливість визначити власне бачення основних складових формування та розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування на основі системи принципів (таких як, моральність, ініціативність, відповідальність, обов'язок) та системи впливів (вплив, авторитет, влада, керівництво), що ґрунтується на визначенні безпосередніх і опосередкованих зв'язків та взаємовпливів характерних саме для органів місцевого

самоврядування. Зокрема доведено, що лідерство в органах місцевого самоврядування може формуватися та розвиватися при умові існування лідерського середовища, відмінними рисами якого є високий рівень ініціативності, моральності, відповідальності та обов'язку посадових осіб місцевого самоврядування, місцевих депутатів, службовців органів місцевого самоврядування, представників органів самоорганізації населення і членів територіальних громад при виконанні посадових обов'язків, участі на громадських засадах у процесах прийняття управлінських рішень щодо вирішення питань місцевого значення при здійсненні взаємовпливу та взаємодоповнення за допомогою авторитету, влади та керівництва.

2.2. Чинники формування командного лідерства на рівні територіальних громад

Позиція щодо того, що будь-який орган місцевого самоврядування зобов'язаний працювати задля задоволення потреб громади означає, що їх діяльність повинна бути направлена на задоволення потреб кожного члена громади. Але на практиці часто буває не зовсім так, бо між органами влади та громадянами часто з'являється недовіра, зневага до влади, її органів, представників. Тому на сьогодні важливим є розуміння того, що місцеве самоврядування та його органи – це суспільний інститут, сфера міжособистісних взаємовідносин на основі субординації, тобто ієрархічності та координації, тобто співробітництва і партнерства. Так, результативність органів місцевого самоврядування залежать від знань, умінь, навичок, тобто професійності та компетентності посадових осіб. Тому посадова особа органу місцевого самоврядування уявляється як творча, креативна, конструктивна особистість, яка само реалізується у професійній діяльності, що спрямована на «служіння громаді, суспільству, державі» [40].

Сучасні вимоги до професійних, особистісних якостей керівника в органах місцевого самоврядування окреслені очікуваннями та викликами, які з'являються

перед ним як перед наставником трудового колективу. Управлінська діяльність керівника являється сукупністю умінь, знань та навичок, а також психологічних факторів та чинників, які впливають на рівень професіоналізму, результативності роботи. Відтак, постає необхідності підготовки нової генерації управлінських кадрів, що формуються за сучасних умов громадсько-політичного та соціально-економічного розвитку України [40].

На думку М.І.Пірен «для досягнення ефективності та результативності лідерських позицій посадових осіб та представників місцевого самоврядування у процесі перезавантаження мислення на високий рівень управлінської культури з урахуванням європейських стандартів посадовим особам та представникам місцевого самоврядування слід особисто поставити та реалізувати такі завдання відповідно до сфер діяльності ціннісного виміру суспільного розвитку, а саме:

- у соціальній сфері – досягнення високого рівня розвитку професійного, інтелектуального та морального стану власного та, взагалі, людського потенціалу країни;

- сприяння підвищенню рівня добробуту населення щодо професійної самореалізації, гідного рівня добробуту населення, оплати праці та організації умов її здійснення;

- в інституційній сфері – нормативно-правова забезпеченість, спроможність інститутів кадрової сфери до вдосконалення управління персоналом і кадрової роботи на базі вітчизняних вимог та стандартів ЄС;

- в економічній сфері – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва висококваліфікованими кадрами, зростання економічної могутності регіонів, підвищення рівня добробуту населення і зменшення витрат, що забезпечують ці досягнення;

- на загальнодержавному рівні – розбудова елітної системи державної кадрової політики та управління нею на засадах реалізації норм права, соціального діалогу та партнерства» [40].

Дослідники передбачили та дослідили такі відносини:

- вказівне лідерство підвищує рівень задоволеності та очікувань від майбутнього, якщо завдання неоднозначне, але завдає шкоди, якщо завдання є добре структурованим та зрозумілим;

- чіткі завдання вже дають чіткі шляхи досягти цілей, і підлеглі можуть сприймати додаткові вказівки лідера як зайві та дратівливі;

- підтримуюче лідерство підвищує рівень задоволеності, якщо завдання є складними та напруженими, але може бути недоречним, якщо завдання, робоча група та організація забезпечують велику підтримку. У таких ситуаціях лідерів потрібно лише уточнити напрям, де це необхідно, і встановити високі стандарти;

- лідерство, орієнтоване на досягнення, збільшує продуктивність у випадку неоднозначних завдань, оскільки такі завдання дозволяють (або вимагають) амбітних цілей частіше, ніж це роблять прості завдання, або тому, що підлеглі, орієнтовані на досягнення, схильні вибирати саме такі завдання;

- командне лідерство найкраще підходить для неоднозначних завдань, в яких підлеглі вважають, що на кону їх почуття власної гідності, оскільки їх участь дозволяє їм впливати на прийняття рішень та розв'язувати неоднозначності. Однак для чітких завдань командне лідерство ефективно лише тоді, коли підлеглі цінують самоконтроль та незалежність [41].

Ефективна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю та бізнесомими організаціями, підприємницькими структурами питань, що зачіпають інтереси всієї територіальної громади, дозволяє:

- підвищити авторитет органів місцевого самоврядування, зробити передбачуваними і зрозумілими їх дії для всіх мешканців;

- пробудити в територіальній громаді почуття своєї причетності до рішень, які зорієнтовані на ефективний розвиток території;

- гармонізувати інтереси всіх суб'єктів місцевого розвитку та консолідувати територіальну громаду для вирішення життєво важливих для неї проблем;

- визначити на основі консенсусу пріоритетні завдання соціально-економічного розвитку території, заходи щодо їх реалізації та відповідальних за них, джерела фінансування [42].

Зміна підходів до формування кадрової політики в органах місцевого самоврядування задля підвищення її ефективності вимагає пошуку нових завдань, які можуть реалізувати лідери, а саме:

- залучення до співпраці висококваліфікованих фахівців, підприємців, випускників вищих навчальних закладів;
- залучення професійних кадрів, що мають відповідний рівень кваліфікації та досвіду роботи у сфері публічної служби;
- дотримання особами які залучаються до управлінської діяльності високих моральних принципів та якостей задля запобігання корупції, бюрократії;
- проведення предметних практико орієнтованих досліджень щодо розвитку людського потенціалу органів місцевого самоврядування;
- професійний розвиток лідерства у посадових осіб, які мають потенціал реалізації державної кадрової політики у сфері місцевого самоврядування [40].

І.М.Грищенко розрізняє наступні дев'ять ступенів росту й удосконалення взаємовідносин між лідером і послідовниками, що реалізуються в малій групі:

1. «Особиста компетентність. При зростанні компетентності членів групи лідер зменшує свій вплив, контроль та опіку, оскільки зрілим людям необхідна повна воля усередині певних меж.
2. Підтримка в розв'язанні проблем. Лідер стимулює та підтримує членів групи у розв'язанні ними як групових, так і індивідуальних проблем.
3. Увага. Лідер приділяє час та увагу кожному члену групи. Використовує різні форми заохочення, стимулювання, переконання.
4. Визначення меж. Лідер, визначаючи межі, мотивує членів команди відповідно до організаційних ролей, що відповідає їхнім уявленням та зусиллям і вселяє ентузіазм.

5. Незалежність та професійний ріст. Лідер створює умови для самостійної спрямованості діяльності послідовника, якщо той досягає певного ступеня зрілості.

6. Зворотний зв'язок. Лідер забезпечує для себе контекст зворотного зв'язку, якщо послідовники вбачають у ньому особу, здатну на схвалення, підтримку, допомогу та якщо їхні потреби хоча б частково задовольняються.

7. Розширення автономії. Лідер дає змогу розширити членам групи автономність, якщо вони виявляють достатньо високу зрілість. Автономія задовольняє потребу людей почувати себе потрібними, відчувати свою цінність, тобто є засобом мотивації до активної діяльності.

8. Виховання. Лідер виявляє увагу, підтримку, турботу та забезпечує внутрішню мотивацію послідовників.

9. Прихильність та лояльність. На цій стадії послідовники досягають первинного зв'язку з лідером та організацією, оскільки вбачають себе частиною організації та усвідомлюють свої можливості впливати на все, що в ній відбувається» [43].

У таких взаємовідносинах прослідковується підвищення поведінкової активності в групі та створення лідерського середовища, в якому з'являється певна система цінностей. Учасники групи трансформують цінності, що пропагує лідер, і як наслідок, починають діяти злагоджено в межах нових організаційних правил.

На думку М.М.Стадника «у процесі формування сучасного типу лідера – активного учасника суспільно-політичних перетворень, який здатний визначити мету, сформувати команду однодумців, створити стратегію та надихнути прибічників до дії, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів, формувати коло ключових груп компетенцій лідера:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;

- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;

- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;
- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;
- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;
- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;
- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку» [40].

Професор Колумбійського університету в Нью-Йорку Грегорі Мюс наводить 5 речей про розвиток лідерства, які мають знати усі неприбуткові організації:

1. Інвестиція у лідерство має високу віддачу. Про це говорять результати численних досліджень у комерційному та некомерційному секторі, у різних галузях, у різних країнах світу. Проте більшість компаній досі помилково вважають, що розвивати лідерство – надто дорого, а користь від такої додаткової опції отримує лише працівник.
2. Ця віддача має не лише фінансовий аспект. Окрім збільшення надходжень, зниження витрат і більшої стабільності, це також покращення в інших областях, важливих для сфери неприбуткових послуг, зокрема посилення впливу організації, місії.
3. Більшість некомерційних організацій витрачають гроші на розвиток лідерів неефективно.
4. Більшість компаній отримують високопрофесійних керівників, якщо будуть достатньо сміливими і розроблять програму розвитку лідерства.
5. Якщо ваша некомерційна організація має час зробити лише щось одне,

залучить до управління фахівця із досвідом розробки програм лідерського розвитку та надайте йому відповідні повноваження [44].

Команда це група людей, що з плином часу підвищує свою спроможність, ефективні та результативність. Працівники в команді зазнають змін через отриманий досвіду, як професійний так і взаємодії. Обов'язковий цикл навчання, який проходять всі учасники члени групи, тобто отримання навичків роботи у групі, разом, формулювання спільної мети та бачення, спільних правил взаємодії, передавання один одному власного досвіду та навичок. При цьому лідер повинен забезпечити участь кожного у процесі діяльності, співпрацю, взаємозбагачення, виходу за межі власних інтересів та орієнтація на високі спільні результати [45].

Н.Б.Ларіна зосереджує увагу на комунікативній підготовці в управлінській діяльності: «по-перше, сама діяльність, її зміст, спрямованість і континуум визначаються державними нормативно-правовими документами; по-друге, організаційні дії, структурні перетворення, заходи, методи тощо залежать не тільки від індивідуально-особистісних якостей, але й від знань, умінь та навичок, які здобувають керівники та посадові особи місцевого самоврядування протягом всього життя; по-третє, в управлінській діяльності комунікативна підготовка вимагає орієнтації на одержувача комунікації (це не лише члени команди органу місцевого самоврядування, але й представники інститутів громадянського суспільства, з якими тісно співпрацюють посадові особи); по-четверте, такий вид діяльності вимагає від посадової особи гнучкості, мобільності, що виявляється в розмежуванні методів між внутрішньо- і зовнішньоорганізаційною діяльністю. Ініціатор комунікації, тобто посадова особа, має обґрунтовано доказати свої висновки колегам і побудувати програму реалізації висновків так, щоб довести її результативність практичним упровадженням» [40].

Як зазначає І.М.Грищенко, для забезпечення лідерства в групі лідеру необхідно виконання таких умов [43]: 1) лідером групи може бути людина, яка має певну сукупність особистісних соціально-психологічних якостей (високий рівень

ініціативності, активність, товариськість, особисту привабливість, авторитет); 2) лідер повинен мати досвід і навички організаторської діяльності, бути зацікавленим у досягненні групової мети; 3) лідер повинен прагнути до задоволення потреб, які мотивують його поведінку (потреба у владі; потреба в контролі над подіями та людьми (яка тісно пов'язана з потребою у владі); потреба у досягненні; потреба в афіляції, тобто приналежності до якоїсь групи та отримання схвалення) [43].

2.3. Формування лідерства в органах публічної влади та інститутах громадянського суспільства в зарубіжних країнах

У більшості зарубіжних країн в кінці ХХ ст., як відмічає В.В Голубь «відбувалися процеси, які наразі започатковуються в Україні, тобто активізувалася увага до пошуку шляхів виходу з кризи управління, оскільки критичної маси сягнув вплив негативних факторів, які перешкоджають ефективно діяти системі державного управління, передусім це низька ефективність апарату політико-адміністративного управління, порушення системних взаємозв'язків суспільної взаємодії, відсутність довіри з боку громадян до владних інститутів, корумпованість чиновників, зниження професіоналізму осіб, на яких покладено функції управління на всіх рівнях влади та їх неспроможність до інноваційної й антикризової діяльності» [46].

Існуюча необхідність зміни методів, підходів до управління, визначена потребою в лідерстві, тобто більш результативній, прозорій та обґрунтованій діяльності [47]. Європейські країни, які проводять періодично реформи публічного управління, зіткнулися з проблемою, яка має місце і в Україні – система місцевого самоврядування чинить опір змін, є інертною до змін. В цій ситуації доцільно використати модель впровадження нововведень за А. Робертсоном, яка передбачає: «сприйняття проблеми; обізнаність; розуміння; зміну установок; формування позитивного ставлення; апробацію та впровадження» [48].

Пошук лідерів у зарубіжних країнах має кілька цілей. Необхідність пошуку лідерів з'явилась через проведення кадрових реформ у державному секторі, зокрема і реформ державного управління [49]. Основними цілями реформи є підвищення ефективності та результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, якості надання ними публічних послуг. Враховуючи те, що система публічного управління чинить опір змінам, уряди в країнах утворюють новий управлінський рівень (top managers) для координації процесу реалізації цих реформ. У Великобританії, існує «Програма швидкого просування», що дає можливість державним службовцям, що мають унікальні лідерські якості швидше просуватись по посаді (минаючи певні ієрархічні шаблі, обов'язкові для побудови кар'єри). Схема реалізації Програми швидкого просування передбачає:

- персонал з високим академічним рівнем (за результатами навчання у вищих навчальних закладах);
- призначення на посаду через проведення відкритого конкурсу (близько 500 осіб);
- просування по кар'єрі в межах 4-5 років до найвищого (функціонального) рівня;
- кар'єрне зростання до вищого корпусу шляхом відкритого конкурсу.

У Нідерландах реалізується програму для талановитої молоді та кращих випускників університетів, які прагнуть побудувати кар'єру на державній службі з розрахунком зайняти управлінські посади у вищому корпусі державної служби. Для цього, офіс вищого корпусу державної служби готує перелік кандидатур на вільну, вакантну посаду серед службовців, які вже працюють у вищому корпусі або рівнем нижче у вищому корпусі.

У Франції важливу роль відіграють два навчальних заклади – Національна Школа управління (ENA), яка 2022 році була реорганізована у Національний інститут державної служби (INSP) та Політехнічна Школа (Ecole Polytechnique), диплом про закінчення яких є обов'язковою умовою прийняття до вищого корпусу

державної служби. Диплом INSP відкриває можливості працевлаштування у відповідному міністерстві на посаду помічника директора, а за кілька років можливе просування до посади директора.

У Канаді звертають особливу увагу на підготовку і розвитку особливо вищих державних службовців. Цими питаннями займаються «Офіс Головного керівника з питань людських ресурсів (Office of the Chief Human Resources Officer) Секретаріату Ради Скарбниці та Канадська Школа державної служби (Canada School of Public Service)», яка розробляє Програми професійного, особистісного розвитку лідера. Зокрема, на заміну таким програмам, як «Accelerated Executive Development Program (AEXDP), Career Assignment Program (CAP) та Management Trainee Program (MTP), які були завершені у 2011-2012 рр., Школа пропонує Advanced Leadership Program (ALP), спрямовану на професійний розвиток вищих службовців класифікаційних рівнів EX-04 EX-05 і частково EX-03, та нову експериментальну програму Living Leadership – The Executive Excellence Program, розраховану на вищих службовців рівнів EX-01 – EX-03» [50].

Враховуючи тенденцію впровадження компетентнісного підходу у діяльності вищого корпусу державної служби, було використано «рамкові компетенції», які є набором компетенцій, які важливі для роботи в певній установі та можуть використовуватись як критерій оцінювання роботи керівництва відомства. Метою застосування таких рамок компетенцій є: «підвищення ефективності надання послуг на державній службі, інструмент для організаційних та культурних змін» (Велика Британія); «запровадження змін до системи просування державних службовців» (Бельгія); «зменшення ізольованості та підвищення гнучкості, якості та професіоналізму у вищому корпусі державних службовців» (Нідерланди).

Переважає більшість країн рамки компетенцій застосовують для відбору або/чи набору працівників, підвищення їх кваліфікації. Деякі країни ЄС застосовують так звані «централізовані» (тобто визначені на центральному рівні) рамки компетенцій публічних службовців, це такі країни як, Велика Британія,

Латвія, Естонія, Болгарія, Нідерланди та інші тощо. Крім того, такий інструментарій застосовують в Канаді, Австралії та США. Однак, є країни, де не запроваджені рамкові компетенції, зокрема у Данії розроблений профіль компетенцій для кожної вищої посади державної служби; у Фінляндії існує перелік компетенцій, яким повинен володіти кандидат при проходженні конкурсу на керівну посаду – це управлінські компетенції (вміння організовувати та управляти діяльністю організації, лідерські якості, вміння міжособистісного спілкування і роботи у команді); компетенції, які безпосередньо пов'язані діяльністю певної установи, буде працювати особа і які розробляються цією установою [6].

Рамки компетенцій у Болгарії для вищих посад на державній службі – Генеральний Секретар, Секретар муніципалітету, генеральний директор та директор департаменту включають вісім компетенцій: «комунікативну; стратегічну; аналітичну; компетенцію, пов'язану із побудовою відносин; компетенцію, пов'язану із ефективністю; інформування споживачів; загальну компетенцію; лідерство» [47].

В Естонії державні службовці можуть бути оцінені через спеціально створений електронний інструмент – Центр е-компетенцій, який включає 5 компетенцій: «надійність (служити нації, дотримуватися етичних норм, принципу верховенства права); бачення (формувати бачення, пояснювати стратегічні напрями, визначати цілі); інноваційність (саморозвиток, розвиток організації та запровадження інновацій); лідерство (вміння будувати і заохочувати командну роботу, створення мережі співпраці); орієнтація на результат (приймати рішення та брати на себе відповідальність, досягати результатів, використовувати ефективно державну власність, дотримуватись законодавства та розробляти законодавство)» [47].

У Великобританії державні службовці вищих посад повинні володіти вміннями та навичками в чотирьох сферах компетенцій, які зазначені у Стратегічних основах щодо компетенцій «Професійні навички для уряду», 2015:

«лідерство, ключові вміння, професійні практичні навички, пов'язані з роботою, ширший досвід».

Для оцінки службовців вищих посад в Австралії використовують положення документу «Основи стратегії щодо розвитку лідерських здібностей», які передбачають такі компетенції:

- «досягнення результату (розбудова організаційної спроможності, професійний досвід; управління змінами; забезпечення виконання очікуваних результатів);
- удосконалення продуктивних робочих відносин (побудова внутрішніх і зовнішніх відносин);
- сприяння співпраці та партнерству;
- оцінювання персональних якостей; управління, виховування та розвиток людського потенціалу;
- формування стратегічного бачення;
- доброчесність;
- спілкування з елементами впливу» [51].

До вищих посад державних службовців у США застосовують стратегічний документ «Ключові компетенції для вищих керівників», який містить п'ять груп компетенцій, а саме:

- «управління змінами (креативність та інновація, зовнішнє поінформування, гнучкість, стійкість до зовнішнього впливу, стратегічне мислення/бачення);
- управління людьми (управління конфліктами, максимальне використання розмаїття, розвиток інших, побудова команди);
- орієнтація на результат (підзвітність, обслуговування споживачів, здатність до прийняття рішень, розбудова організації та її послуг, розв'язання проблем);
- бізнес спроможності/хватка (фінансове управління, управління людським капіталом, управління технологіями);
- побудова коаліцій (партнерство, політична грамотність, справляння

впливу/ведення переговорів)» [51].

В Канаді документ «Основні компетенції лідерства на державній службі» містять чотири ключові компетенції, їх застосовують централізовано, але призначені вони для певного рівня посад вищого корпусу службовців: «прагнення досконалого управління (управління діяльністю, людьми та фінансовими ресурсами); залучення (людських ресурсів, організацій та партнерів); стратегічне мислення (аналіз та ідеї); цінності та етика (доброчесність та повага) [6].

Таким чином, до типових компетенцій, що відносять до вищих посад службовців, віднести наступні (табл. 2.1.).

Проаналізувавши типові компетенції, визначили, що такі компетенції, як: «лідерство; стратегічне бачення; досягнення результатів; комунікації; управління відносинами, людьми; управління людськими ресурсами, загальне управління та знання» є найбільш актуальними компетенціями у зарубіжних країнах світу для формування корпусу вищих лідерів, керівників, але дуже часто цей перелік доповнюється і такими компетенціями: «доброчесність; чутливість; самостійність судження, інноваційність, самовираження».

З табл. 2.1 видно, що в Австралії, Великобританії, Ірландії, Естонії Канаді, Нідерландах особливо важливі такі компетенції як доброчесність та етика. В цих країнах вважається, що «етика поєднує в собі основні цінності та принципи служби, мораль переважно визначає практичні питання здійснення етичного управління, а дух (характер) має визначити ставлення службовців до перших двох, встановити переваги та пріоритети діяльності».

Питання ставлення до моральності та етики в публічній службі України ми досліджували у попередньому розділі. Так, у Великобританії впровадження системи морально-етичних цінностей у публічному управлінні, що розповсюдилась на усі рівні управління призвело до визначення принципів публічної служби, які відомі під назвою «Сім принципів здійснення публічної служби Нолана», до них відносять [52]:

Таблиця 2.1.

Типові компетенції для вищих посад службовців

Компетенції	Австралія, Болгарія, Велика Британія, Ірландія, Естонія, США, Канада	Іспанія, Нідерланди, Румунія, Фінляндія	Бельгія, Італія, Кіпр, Словаччина, Португалія
Лідерство	Так (крім Австралії і Канади)	Так (окрім Румунії)	Ні (крім Бельгії, Словаччини)
Стратегічне бачення	Так	Ні	Ні
Досягнення результатів	Так	Так (окрім Нідерландів)	Ні
Комунікації	Так	Ні (крім Румунії)	Ні (крім Словаччини)
Управління відносинами, людьми, управління людськими ресурсами	Так	Так	Ні (крім Бельгії)
Загальне управління	Так (крім Австралії)	Так	Так
Знання	Ні	Ні	Так
Поінформування / чутливість	Болгарія, Ірландія	Нідерланди	Бельгія
Доброчесність/етика	Австралія, Велика Британія, Ірландія, Естонія, Канада	Нідерланди	
Самостійність судження / прийняття рішень	Естонія, Ірландія	Румунія, Нідерланди	
Інноваційність	Естонія,	Фінляндія	
Самовираження / самосвіта	Велика Британія, США	Нідерланди	

- «безкорисність у сфері прийняття рішень, що передбачає підхід, в основу

якого покладено забезпечення публічного, суспільного інтересу, а не персоніфікованих доходів;

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

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

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

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

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

- керівництво, що стосується лідерства в організації та вимагає від керівництва організаційної підтримки й втілення зазначених принципів у відповідні сфери діяльності організації і в першу чергу – завдяки особистим прикладам» [52].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Інструменти впровадження командного лідерства в місцевому самоврядуванні

В умовах інтенсивних демократичних, соціальних, державно-правових перетворень в Україні важливим є продовження реформування державно-управлінські відносини для вирішення двох взаємопов'язаних завдань: ефективного функціонування держави, реформування політичної сфери та суспільно-політичних відносин, що потребує удосконалення системи державного управління, кадрового потенціалу, формування потужного та ефективного лідерства. Лідер, як авторитетний учасник групи, особистим впливом регулює соціально-політичні ситуації і процеси, він той, хто допомагає членам групи налагодити ефективну взаємодію в процесі вирішення поточних робочих питань [40].

Системні реформи всієї системи публічного управління, які відбуваються на сьогодні, включають механізми залучення громадськості до управління розвитком територіальних громад. Це є наслідком становлення та розвитку інститутів громадянського суспільства, реформування системи місцевого самоврядування, зміна ролі регіонального і місцевого управління [42].

На сьогодні в Україні лідерство стає необхідною умовою стабільності, врахування інтересів різних соціальних груп та індивідів, так як вони, формуючи розробляючи стратегії, визначають способи та інструменти її реалізації, цим самим стають рушіями перетворень та ключовими дійовими особами результативного проведення демократичних реформ. Саме тому питання формування та розвитку лідерства в публічному управлінні є не лише актуальним, а й базовим у підвищенні управлінської здатності суспільства і сприятиме зміцненню та розвитку нашої

держави. Процес управління, який включає функції планування, організації, мотивації та контролю, не може бути ефективним без ефективних управлінців та лідерів, які заохочують підлеглих, стимулюють своїм прикладом до досягнення позитивних кінцевих результатів [40].

Одноосібне лідерство переважно є харизматичним, тому його доцільність та ефективність в органах місцевого самоврядування буде мати місце в кризових ситуаціях, тоді, коли лідер повинен одноосібно приймати управлінські рішення і нести відповідальність за його реалізацію. У всіх інших випадках доцільно використовувати командне лідерство, сутність якого зводиться до взаємного впливу лідера та групи при виконанні повноважень та завдань в конкретній ситуації. Оптимально, прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування має здійснюватись на основі: «залучення всіх членів групи (команди) до процесу прийняття рішень, а не лише його затвердження; орієнтації на досягнення спільної мети (громади, вуличного комітету, району та ін.); задоволеності інтересів усіх сторін; об'єднання зусиль; взаємовпливу (лідера, групи, громади та ін.)» [43].

Командні лідери усвідомлюють (табл. 3.1), що наголошення на особистих результатах може негативно вплинути на мікроклімат в колективі, продуктивність та працездатність працівників, зменшить мотивацію до досягнення успіху. Зокрема, місцевий голова, усвідомлюючи важливість плідної, взаємоузгодженої роботи місцевих депутатів, постійних, тимчасових комісій, мотивуватиме і підтримуватиме командну роботу, як командний лідер [43].

Крім формування дієвої та результативної команди, лідерство реалізується як вплив для досягнення поставленої мети. При цьому, є три вектори такого впливу: лідер — група, група — лідер, ситуація — лідер+група. «Оскільки лідерство – це форма діяльності, що виявляється у відносинах між лідером і тими, хто підтримує його і йде за ним, в особливих рисах характеру лідера та реакції інших людей, у впливі лідера на більшість. Цей вплив лідера передбачає його позитивне сприяння в досягненні спільних цілей, що й визначає властиву йому функцію як одну з форм

міжособистісного спілкування та взаємодії в команді для вирішення спільних завдань» [43].

Таблиця 3.1

Характеристика одноосібного та командного лідера

Одноосібний лідер	Командний лідер
Не обмежує свою роль рамками (втручається в усе)	Обирає найприйнятнішу для себе роль (делегує повноваження)
Вимагає від підлеглих слідування заданим правилам	Акумулює вигоду із множинності думок
Збирає навколо себе «свиту»	Шукає таланти (не усуває людей, які володіють певними талантами)
Командує підлеглими	Перетворює колег по роботі у своїх послідовників
Визначає цілі (пояснює кожному, що той повинен робити)	Формулює місію (пропонує своє бачення цілей, над досягненням яких, інші працюють так, як вважають за необхідне)

На сьогодні, розвиток територіальних громад неможливий без участі громадян при вирішенні питань місцевого значення. Поняття «громадська участь», «участь громадян», «залучення громадян» набувають все більшої ваги в суспільстві. Практика підтверджує, громадська участь є дієвим та демократичним механізмом позитивного впливу громадян на результати роботи органів місцевого самоврядування, посадових осіб місцевого самоврядування, в тому числі і виборних. Крім того, громадська участь є стимулом або навіть стимулом для розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування [42].

Процес громадської участі з урахування змісту і ролі впливу на діяльність лідерів різного рівня можна представити такими елементами:

- «делегування – влада, не аналізуючи суспільні потреби, не визначаючи

способи вирішення існуючих проблем, виконує завдання громадськості та підтримує незалежні громадські ініціативи, діяльність організацій громадянського суспільства;

- спільна реалізація – спільна (влади та громадськості) ідентифікація потреб громади, їх спільна реалізація через узгоджені партнерські програми;

- спільне ухвалення рішень – влада у співпраці з громадськістю та організаціями ідентифікує їх потреби, а також на партнерській основі приймає остаточне рішення щодо вирішення відповідних проблем;

- консультації – надання представникам громади одного чи декількох варіантів вирішення проблеми з метою отримання їх думки та врахування її в процесі прийняття остаточного рішення;

- інформування громадян про плани органів публічної влади – односторонній потік інформації (за певних умов може бути трансформованим у двосторонній потік інформації для налагодження зворотного зв'язку з метою дослідження суспільної думки)» [53].

До найбільш поширених форм прямої (безпосередньої) демократії відносяться: «місцеві референдуми; громадські слухання; загальні збори громадян; місцеві ініціативи; електронні петиції; партисипативне (учасницьке) бюджетування; консультації з громадськістю та інші» [42].

Метою Концепцію формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яка прийнята у 2009 р. є «забезпечення організації, функціонування та розвитку системи підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад, що дасть змогу покращити виконання ними своїх обов'язків відповідно до сучасних вимог» [43].

Концепцією формування системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад передбачається, що «рівень забезпеченості керівного складу виконавчих органів місцевих рад посадовими особами, що пройшли професійне навчання у сфері муніципального управління,

повинен становити для міст обласних центрів – 100 %, інших міст – не менш як 75 %, селищ – не менш як 60 %, сіл – не менш як 50 %, рівень забезпеченості виконавчих апаратів обласних рад посадовими особами, що пройшли професійне навчання у сфері муніципального управління, повинен становити 100 %, а виконавчих апаратів районних рад – не менш як 75 %. Підвищення кваліфікації посадових осіб та депутатів місцевих рад проводиться за професійними програмами, а також на спеціалізованих короткострокових навчальних курсах, тематичних постійно діючих та короткострокових семінарах, тренінгах» [43].

Фахова підготовка з управлінського лідерства повинна стати обов'язковою для посадових осіб місцевого самоврядування та сприяти безперервному процесу професіоналізації, складовими якої повинні бути: особистісна зацікавленість, готовність і здатність до ефективної лідерської діяльності для задоволення потреб територіальної громади, професійна компетентність, ефективність та результативність, відкритість і прозорість, управлінська майстерність [40].

На думку Т.В.Підлісної, приклад формування управлінської еліти в країнах Європейського Союзу спонукає до: «запровадження в ряді вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які б відповідали функціям та посадам органів місцевого самоврядування освітніх рівнів у галузі державного управління; створення з метою пошуку молодих лідерів кадрового резерву працівників органів місцевого самоврядування, залучення місцевих рад України до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади» [40].

Впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування бенчмаркінгу як ефективного демократичного інструменту, що базується на системі індикаторів, дає можливість місцевій раді оцінити свою роботу за трьома напрямками: інституційна спроможність, надання послуг, залучення громадян. Для цих напрямів сформовано дев'ять компетенцій, які визначають, регламентують діяльність органів

місцевого самоврядування задля ефективнішого виконання повноважень. Інструмент визначає шкалу показників по кожному виду компетенцій. Це дає можливість органам влади оцінити сильні та слабкі сторони, тобто проблеми, потенційні можливості і з врахуванням цього розробити план, стратегії оптимізації роботи. Впровадження інструменту бенчмаркінгу сприяло скороченню кількості звітних документів, проведенню внутрішньо-організаційного аудиту. Важливо, що запропоновані індикатори сприяють роботі місцевої ради, активізації громадської участі, громадського контролю за діяльністю місцевої ради [40].

І.П.Лопушинський звертає увагу на те, що «підготовка та професійний розвиток керівних кадрів не будуть можливими без застосування інноваційних технологій у процесі викладання лідерства для публічних службовців, у тому числі й посадових осіб та представників місцевого самоврядування. Сьогодення об'єктивно вимагає переведення освітнього процесу в магістратурах державного управління та магістратурах державної служби на технологічний рівень, активізації пошуку перспективних інноваційних педагогічних технологій, спрямованих на розвиток і саморозвиток особистості публічного службовця, у тому числі й посадової особи місцевого самоврядування» [40].

Отже, сутність командного лідерства полягає у відмові від одноосібного керівництва на користь колективної або колегіальної роботи, що може проявлять у наступному: «по-перше, командний лідер не вважає себе розумнішим, креативнішим або далекогляднішим ніж колеги, і тому більш скромніший, ніж одноосібний лідер (у самого командного лідера лідерські якості можуть бути слабо виражені, але він має володіти здатністю розпізнавати лідерські якості в інших людях і залучати їх у команду, командний лідер шукає таланти в оточуючих, щоб компенсувати свої недоліки і досягти більш високої збалансованості команди); по-друге, повага і довіра до інших членів команди дозволяє командному лідеру делегувати повноваження і не втручатися в роботу інших людей. Його більше цікавлять результати (командний лідер припускає, що його люди виконують свою

роботу якнайкраще); по-третє, командний лідер створює в оточуючих відчуття виконання покладеної на них місії (місія формує систему поглядів, в яких кожен учасник робить свій внесок у загальну справу)» [43].

3.2. Шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в органах місцевого самоврядування в Україні

Успішна реалізація реформи місцевого самоврядування залежить від професійного рівня посадових осіб органів місцевого самоврядування, рівня їх компетентності, лідерських якостей тощо. При цьому існують фактори, що негативно впливають на хід реалізації реформи. Це фактори, що впливають на зниження ефективності лідерства. Англійські науковці у сфері управління М.Вудкок і Д.Френсіс вважали, що важливо зосередити увагу на тих факторах, що найбільше заважають реалізації всіх можливостей [54]. З урахуванням тих якостей, вмінь та навичок, якими мають володіти лідери, на нашу думку доцільно виокремити обмеження, що негативно впливають на становлення та розвиток лідерства та запропонували інструменти уникнення таких обмежень:

1) Не чіткі особисті цілі та пріоритети – такому випадку лідер та члени групи будуть орієнтуватись на завищені і недосяжні цілі та витратити нераціонально ресурси в тому числі і ресурси часу. М.Барго зазначав: «Є люди, яким не вистачає ясності в своїх особистих цілях, а є одночасно такі, які проявляють в своєму житті вражаючу зібраність. Здається дивом, як деяким вдається взятися за своє життя... Усей світ не просто щось значить для них, він начебто для них спеціально створений... В чому ж їх секрет? Справа в тому, що вони чудово знають, чого хочуть, і знаходять засоби, щоб досягнути цього. Вони працюють заради досягнення цілей, і ці цілі, очевидно, їх влаштовують, на середині шляху вони не змінюють напрямку» [55]. Визначення цілей допомагає встановити критерії, за якими можна оцінити важливість дій та результатів.

2) Не чіткі, не конкретні особисті цінності – якщо особисті цінності незрозумілі, то позиція та судження лідера в процесі прийнятті управлінських рішень можуть сприйматися членами колективу як непереконливі, необґрунтовані. Д.Френсіс зазначає: «Лідер, якому не зрозумілі його цінності, не має твердої основи для дій, він схильний до прийняття спонтанних та необдуманих рішень. Оскільки цінності можливо розпізнати лише вивчаючи свої реакції і підходи, які лежать в основі поведінки, багато людей не відчують себе впевненими і спокійними по відношенню до своїх цінностей і не бажають нести відповідальність за наслідки власних рішень. Відомі лише чотири способи, за допомогою яких можна вплинути на цінності інших людей: моралізування; особистий приклад; невторчання; допомога в проясненні цінностей» [54];

3) Нездатність до самоорганізації та керування часом – члени команди разом з лідером повинні вміти оптимально використовувати наявні ресурси, зокрема і невідновлюваний ресурс часу, забезпечувати високий рівень продуктивності. Тому, потрібно приділяти увагу фізичному та ментальному здоров'ю, раціональному розподілу сил та часу.

4) Недостатній саморозвиток – нездатність або небажання оцінювати свої слабкі сторони та працювати над їх виправленням, не усвідомлення і небажання розвивати свій внутрішній потенціал призводять до втрати гнучкості, творчості.

5) Недостатній рівень умінь вирішення проблем – це не здатність оперативно та раціонально вирішувати проблеми та досягати результатів, що виливається у збільшення невирішених питань.

6) Відсутність творчого підходу в діяльності – лідер та члени групи за відсутності творчості та креативності в роботі не мають можливості впроваджувати у свою діяльність нові підходи та методи, що негативно відобразиться на результатах.

7) Невміння здійснювати вплив на оточуючих – це пояснюється недостатньою внутрішньою силою, твердістю характеру, недостатньою наполегливістю, не вмінням обґрунтовувати свою позицію, нездатність чути думки інших.

8) Недостатнє усвідомлення особливостей управлінської діяльності – невміння організувати роботу, налагодити комунікацію, обмін інформацією, застосовувати управлінські підходи і методи не дозволить лідеру отримати бажані результати.

9) Відсутність навичок наставництва, навчання – відсутність таких навичок не сприятиме ти саморозвитку ефективності роботи членів групи.

Присутність зазначених обмежень безперечно впливає на результативність та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, перешкоджає становленню і розвитку лідерства, відтак необхідно в першу чергу виявити такі обмеження, дослідити їх та визначити шляхи усунення, залучаючи, при цьому, усіх зацікавлених сторін (службовців органів місцевого самоврядування, членів територіальної громади).

Лідерство є одним із способів подолання спротиву змінам, які відбуваються в сфері місцевого самоврядування, а також виступає способом впровадження нових підходів в управлінській діяльності. При цьому, особливістю лідерського середовища є: «прагнення до досягнення цілей та особистої відповідальності за результат; бажання перебрати на себе всі наслідки дій і рішень; бажання усіх членів групи/колективу притримуватися загального бачення досягнення цілей; уміння донести до кожного загальну картину спільних дій; чітка координація дій та визначення ключових точок контролю досягнення цих цілей; ініціативність та здорова самовпевненість; підтримання балансу між можливостями і потребами; здатність впливати на поведінку оточуючих, структурувати соціальні взаємовідносини; сила, яка генерується всередині групи самими її членами, коли вони свідомо приймають рішення працювати разом для досягнення загальної цілі; потреба лідера надихати членів групи власним прикладом тощо» [43].

Аналізуючи ситуацію у якій прослідковується лідерство, можна стверджувати, що це набір цінностей, установок і відносин, з якими групі людей чи окремій особистості доводиться мати справу й завдяки яким відбувається завчасне планування дій, а успішне завершення дій винагороджується.

Проведене дослідження дозволяє визначити складові лідерства в органах місцевого самоврядування:

- «вплив зовнішнього середовища на суб'єкт управління (складність вирішуваних завдань, які ставить об'єкт управління та органи державної влади; активність громадян; демографічна ситуація, політичний клімат; географічне розташування; масштабність території впливу та ін.);

- структуру міжособистісних внутрішньогрупових відносин всередині органу місцевого самоврядування;

- систему базових та індивідуальних цінностей і відносин;

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

- місцеві традиції та звичаї, які підтримуються та розділяються більшістю населення відповідної території» [43].

Такої ж думки і А.Рудської, яка зазначає, що «виходячи з наявної ситуації можна, наприклад, переформувати групи з тим, щоб домогтися психологічної сумісності з особою керівника, змінити посадові повноваження окремих членів колективу або навіть внести деякі корективи в задачі, що вирішуються» [56].

На нашу думку, особливості формування лідерства в територіальній громаді полягають у наступному:

- з врахуванням наявних територіальних особливостей роль місцевого голови як формального лідера територіальної громади є визначальною при формуванні лідерства, адже саме голова має повноваження визначені законодавством щодо здійснення управлінського впливу, тобто реалізації влади через методи адміністративні, винагороди, примусу тощо залежно від ситуації;

- для забезпечення ефективної діяльності місцевої ради та виконавчого комітету голова місцевої ради повинен реагувати на позицію місцевих депутатів, членів виконавчого комітету і при необхідності маневрувати задля досягнення бажаного результату;

– місцевий голова володіти інформацією про всіх депутатів і членів виконавчого комітету, їх запити, інтереси, щоб знати їх мотиви у роботі, їх вмотивованість, щоб за потреби знайти правильні аргументи щодо консолідації та співпраці стосовно вирішення важливих місцевих питань;

– місцевий голова повинен постійно спостерігати за діяльністю секретаря ради, заступників, бухгалтера, землевпорядника, представника військомату, фінансиста та інших через особистого спілкування, адже саме ці посадові особи здійснюють значний вплив на формування соціально-психологічного клімату, підтримують авторитет та довіру як до голови, так і місцевої ради в цілому;

– відповідно до ситуації голова місцевої ради, в межах своїх повноважень, зобов'язаний сприяти взаємодії депутатського корпусу та членів виконавчого комітету між собою та х членами територіальної громади задля інформованості громадян про діяльність ради та отримання інформації проз потребами громадян та їх максимального задоволення через прийняття відповідних управлінських рішень;

– місцевий голова має бути прикладом, еталоном управлінця для електорату, депутатського корпусу, членів виконавчого комітету;

– члени територіальної громади мають значний вплив на діяльність посадових осіб місцевого самоврядування, тобто своїми запитами та потребами визначають напрями, орієнтири роботи органів місцевого самоврядування, а також методи, засоби і підходи до управлінської діяльності;

– на рівні територіальної громади вплив політики відчувається опосередковано і залежить від розмірів населеного пункту, його ресурсного потенціалу, привабливості, географічного розташування тощо.

Отже, варто зазначити, що в органах місцевого самоврядування формування та розвиток лідерства можливий при обранні чи призначенні тих службовців чи посадових осіб, які мають бажання, зацікавленість та ціннісні орієнтири щодо відданої праці задля добробуту членів територіальної громади.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні напрацювання за темою дослідження з метою конкретизації його проблематики. Спираючись на аналіз наукових робіт вітчизняних учених, які досліджували систему місцевого самоврядування та лідерство, виявлено, що вони стосуються комплексного вивчення системи місцевого самоврядування та лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення власних цілей.

З'ясовано, що лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. Лідерство – механізм інтеграції групової діяльності, коли будь-яка особа або частина соціальної групи стає лідером, тобто, об'єднує, спрямовує дії тих, хто очікує, приймає і підтримує його дії.

Показано, що лідерство у місцевому самоврядуванні означає врахування об'єктивних тенденцій розвитку територіальної громади, орієнтацію на очікування людей, на їх пріоритетні потреби, опору на прогресивний досвід передових країн світу з надання якісних публічних послуг тощо.

Установлено, що до основних функцій, які виконують лідери в групах, насамперед належать новаторська, комунікативна, організаторська, координаційна, організаційна. Особливості виконання лідером названих функцій залежать від типу групи й характеру її діяльності.

2. Визначено основні складові формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування через систему принципів (моральність, ініціативність, відповідальність, обов'язок) та впливів (вплив, авторитет, влада, керівництво), який ґрунтується на виявленні безпосередніх та опосередкованих зв'язків і взаємовпливів характерних саме для СМС. Зокрема доведено, що лідерство в СМС

в Україні може формуватися і розвиватися за умови створення лідерського середовища, яке характеризується високим рівнем ініціативності, моральності, відповідальності та обов'язку ПОМС, депутатів, службовців органів МС, представників ОСН та мешканців територіальних громад при виконанні посадових обов'язків та участі на громадських засадах у прийнятті рішень щодо вирішення питань місцевого значення при здійсненні взаємовпливу та взаємодоповнення за допомогою авторитету, влади та керівництва.

3. Окреслено наступні чинники командного лідерства в місцевому самоврядуванні:

- зовнішні – стан розвитку суспільства та демократії – створюють концептуальні засади формування командного лідерства на рівні територіальних громад з врахуванням того, місцеве самоврядування це передусім суспільний інститут, продукт свідомості й волі людей, сфера міжособистісних взаємовідносин, тобто рівноправне і взаємозацікавлене співробітництво-партнерство;

- внутрішні – лідерська активність представників органів місцевого самоврядування, відкритість посадових осіб місцевого самоврядування до співпраці, активність громадян, розвиток громадських організацій в громаді – в контексті командної роботи сьогодення вимагає від посадових осіб місцевого самоврядування піднімати питання або приймати виклик громади й вести активний діалог з представниками громади, громадськими організаціями, підприємницькими структурами з питань, що зачіпають інтереси всієї територіальної громади, як формулювання бачення майбутнього стану своєї території та шляхів його досягнення.

4. Досліджено формування лідерства в органах публічної влади та інститутах громадянського суспільства в зарубіжних країнах. Зазначено, що оскільки місцеве самоврядування – це, насамперед, діяльність самого місцевого населення, а не тільки органів місцевої влади, доцільно звернути увагу на громадянське суспільство, яке є тим благодатним ґрунтом, на якому зростають лідери для МС. На

підставі аналізу досвіду зарубіжних країн (Нідерланди, Франція, Канада, Болгарія, Естонія, Великобританія, США), доведено, що різні країни йшли власними шляхами розвитку громадянського суспільства для розвитку ініціативності та активності населення. Виявлено принципи, методи та інструменти за допомогою яких в зарубіжних країнах формують та розвивають лідерство в органах публічної влади. Здійснено узагальнення затребуваних компетенцій для відбору лідерів у органи публічної влади, до яких віднесено: лідерство; стратегічне бачення; досягнення результатів; комунікації; управління людськими ресурсами, загальне управління та знання, крім цього особлива увага приділяється наявності таких компетенцій самовираження особистості, як: добродішність; чутливість; самостійність судження, інноваційність, самовираження, етична поведінка.

5. Встановлено, що шляхами розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування є: постійне підвищення рівня професійної компетентності службовців; розвиток особистісних якостей посадової особи органу місцевого самоврядування; формування політичної еліти нації; залучення молоді до служби в органах місцевого самоврядування. Складовими елементами розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування є:

- ефективна комунікація та мистецтво ведення переговорів;
- стратегічне управління людськими ресурсами з орієнтацією на досягнення результатів;
- проведення ефективних реформ;
- розвиток особистісного потенціалу та впровадження профілів компетентності посад на державній службі.

Визначено, що в умовах воєнного стану та війни лідер у своїй діяльності повинен:

- обрати стиль лідерства (один із найбільших викликів керівника під час війни) – вибір стилю впливає на психоемоційний стан, дієздатність, результативність продуктивність роботи членів команди/підлеглих;

- орієнтуватись на пріоритети діяльності органу місцевого самоврядування як органу територіальної громади покликаного вирішувати важливі і нагальні питання її життєдіяльності та розвитку;
- звертати особливу увагу на ментальне здоров'я членів команди/підлеглих;
- особисто спілкуватись із членами команди;
- розвивати командну стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамонова В. В. Теоретико-методологічні засади управління територіальним розвитком : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ, 2006.
2. Дробот І. О. Теоретико-методологічні засади гарантування місцевого самоврядування в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ, 2010.
3. Ворона П. В. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ, 2013.
4. Плющ Р. М. Формування структури місцевого самоврядування : організаційно-управлінський аспект : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ, 2006.
5. Колтун В. С. Темпоральна парадигма діяльності органів місцевого самоврядування : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ, 2015.
6. Козюра І. В. Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Канаді: досвід для України : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місьцеве самоврядування. Київ : АМУ, 2013.
7. Пахарєв А. Д. Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасний стан : дис. ... докт. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Київ, 2003.
8. Морарь М. В. Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України : дис. ... докт. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Київ, 2013.
9. Біленко В. А. Регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути та процеси. Київ, 2009. 197 с.

10. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 320 с.
11. Школяр М. В. Технологічність процесу політичного лідерства : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Львів, 2005.
12. Кузнєцова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси. Київ, 2002.
13. Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія / А. І. Рудська ; КНУ ім. Тараса Шевченка. – К., 2013. – с. 20.
14. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03 – державна служба. Київ, 2013.
15. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
16. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (редакція від 20.10.2019 р.). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
17. Конституція України : прийнята 28.06.1996 р. (ред. від 14.11.2019 р.). URL : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
18. Європейська хартія регіональної демократії : наук.-практ. коментар / авт.-уклад. Т. М. Безверхнюк та ін. / Асоціація дослідників держ. упр. Одеса : Хоббіт Плюс, 2008. 186 с.
19. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник АМУ : зб. наук. пр.* Київ, 2014. Вип. 2/2014. С. 275–285.
20. Ігнатенко О. С. Місцеве самоврядування: узагальнення проблем поступу.

Управління сучасним містом. 2001. № 1/3. С. 72–78.

21. Грищенко І. М. Імідж надавача адміністративної послуги. Організація надання послуг: теорія, методологія, практика : монографія / за заг. ред. О.І. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. Донецьк : Юго-Восток, 2014. 388 с.

22. Новий тлумачний словник української мови [Текст] : у 3 т.: 200000 сл. / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. Київ : Аконіт, 2007.

23. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови : близько 20 000 синонім. рядів / Святослав Караванський. 4-те вид., опрац. і значно допов. Львів: БаК, 2012. 523 с.

24. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.

25. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/>

26. Філософський енциклопедичний словник / НАН України, Ін-т філософії імені Г. С. Сковороди; [редкол.: В. І. Шинкарук (голова) та ін.]. Київ: Абрис, 2002. VI, 742 с.

27. Приходько Ю. О., Юрченко В. І. Психологічний словник-довідник : навч. посіб. Київ : Каравела, 2012. 328 с.

28. Соціологія: словник термінів і понять. Київ : Кондор, 2006. 372 с.

29. Виханський О.С. Менеджмент. Київ, 2010. 576 с.

30. Батанов О. В. Органи державної влади і місцеве самоврядування в Україні. Органи державної влади України / За ред. В. Ф. Погорілка: Монографія. Київ : Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, 2002.

31. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) : Навч. посіб. Київ: Атіка, 2000. 304 с.

32. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. 196 с.

33. Макіавеллі Н. Флорентійські хроніки. Державець. Київ : Основи, 1998. 134 с.
34. Новаченко Т. В. Становлення та розвиток авторитету керівництва в органах державної влади України (архетипний підхід) : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2014.
35. Сурай І. Г. Еліта в державному управлінні : погляд із давнини. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2010. № 4 (44).
36. Конституція П. Орлика 1710 / Довідник з історії України. 2-ге вид. Київ, 2001. С. 344–349.
37. Давтян С. Г. Організаційно-правовий механізм державного управління на місцевому рівні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. 252 с.
38. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року). Харків : Фактор, 2015. 88 с.
39. Виявлення місцевих лідерів. 2017. С. 57. URL : http://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf
40. Управління розвитком об'єднаних територіальних громад на засадах громадської участі. Практичний посібник / [О.В.Берданова, В.М.Вакуленко, Н.М.Гринчук, В.С.Колтун, В.С.Куйбіда, Ткачук А.Ф.]. Київ : 2017. 134 с.
41. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування : дис. на здобуття наук. ступеня докт. держ. упр. : спец. 25.00.04. Київ, 2017. 448 с.
42. Бути сміливими та виховувати лідерів: поради Грегорі Мюса для неприбуткових організацій. URL : <http://management.lviv.ua/aktualno/news/item/585>
43. Розвиток лідерства / [Л.Бізо, І.Ібрагімова, О.Кікоть та ін.]. Київ : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. 400 с.
44. Голубь В. В. Політична модернізація як напрям раціоналізації сучасних

політичних систем. URL : <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golub.pdf>

45. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Управлінське лідерство: виклики сьогодення* : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова [Розд. 5. Інноваційне забезпечення лідерства та професійний розвиток лідера]. Хмельницький : ПП Мельник А.А., 2013. 600 с.

46. Кравченко С. О. Політичне забезпечення і взаємодія суспільства і влади в управлінні суспільними реформами: загальні підходи. *Наук. вісн. Акад. муніцип. упр.* : зб. наук. пр. Київ : Вид-во АМУ, 2014. № 2. С. 18–32.

47. Аналітичні матеріали Міністерства закордонних справ України з питань формування кадрового потенціалу органів влади. URL : mfa.gov.ua

48. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний консп. лекцій. Київ : НАДУ, 2015. 94 с.

49. Сергієнко О. І. Громадська участь/залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль). Київ : ІКЦ “Легальний статус”, 2016. 92 с.

50. Woodcock Mike and Francis Dave. *The unblocked manager. A practical guide to self-development.* Gower Publishing hous, 1982. 320 p.

51. Bargo M. Jr. *Choicer and Decisions: A guidebook for constructing values.* San Diego, Ca: University Associates, 1980.

52. Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія. Київ, 2013.

