

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Сорока Христина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК _____

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Лідерство в органах місцевого самоврядування

(назва роботи)

281 публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Кушнірюк В. М.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2023

АНОТАЦІЯ

Сорока Х.В. Лідерство в органах місцевого самоврядування – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2023.

У магістерській роботі досліджено сутність лідерства та його класифікації, описано функції лідерів в управлінській діяльності, розкрито питання лідерства і нової парадигми управління, дано характеристику цінності лідерів у роботі посадових осіб та представників місцевого самоврядування. На основі аналізу сучасних тенденцій функціонування органів місцевого самоврядування описано уміння та навички ефективного лідерства в органах місцевого самоврядування та ефективні стратегії впливу лідера в органах місцевої влади.

Матеріали магістерської роботи будуть корисними для органів державної влади, місцевого самоврядування та громадян, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних управлінців.

Ключові слова: лідер, лідерство, функції лідерів, лідерство в органах місцевого самоврядування, лідерські компетенції, навички і уміння лідера.

ANOTATION

Soroka H.V. Leadership in local self-government bodies - Manuscript.

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2023.

The master's thesis investigated the essence of leadership and its classification, described the functions of leaders in management activities, revealed the issue of leadership and the new paradigm of management, gave a description of the value of leaders in the work of officials and representatives of local self-government. Based on the analysis of modern trends in the functioning of local self-government bodies, the skills and abilities of effective leadership in local self-government bodies and effective strategies of leader influence in local self-government bodies are described.

The materials of the master's work will be useful for state authorities and citizens, and can also be used in the process of improving the qualifications or professional training of public managers.

Keywords: leader, leadership, functions of leaders, leadership in local self-government bodies, leadership competencies, skills and abilities of a leader.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ФЕНОМЕНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	11
1.1 Сутність лідерства та його класифікації	11
1.2 Функції лідерів в управлінській діяльності	19
1.3 Лідерство і нова парадигма управління	23
РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	28
2.1 Місія органів місцевого самоврядування на задоволення суспільних потреб громадян	28
2.2 Цінність лідерів у роботі посадових осіб та представників місцевого самоврядування	36
РОЗДІЛ 3 УМОВИ ПРОЯВУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	46
3.1 Уміння та навички ефективного лідерства в органах місцевого самоврядування	46
3.2 Вибір ефективних стратегій впливу лідера	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Результативність процесів децентралізації, реформування місцевого самоврядування в Україні вимагають нових підходів до формування стратегій розвитку територій. Успішна розбудова в умовах постійних змін включає мобілізацію внутрішніх ресурсів, акумуляцію знань, навичок й можливостей усіх членів територіальної громади, ініціативності та усвідомлення відповідальності кожного за спільне майбутнє.

Україна, знаходячись в процесі транзитивних змін, перебуває в стані перманентної політичної та соціально-економічної кризи. На фоні кризових явищ відбувається низка інтенсивних перетворень: демократичних, соціально-економічних, державно-правових, децентралізаційних, етносоціальних. Вищенаведені трансформації пов'язані з істотною зміною ролі суб'єктів влади, при цьому актуальності набувають проблеми забезпечення ефективної діяльності лідерів в органах місцевого самоврядування.

Місьцеве самоврядування - невід'ємна частина громадянського суспільства. Будучи найважливішою формою народовладдя, воно безпосередньо виражає волю народу і становить одну з основ конституційного ладу демократичної держави. Підвищення ролі суб'єктів державно-владних відносин у реформуванні місцевого самоврядування відбувається через унормування потужного, дієздатного політичного лідерства у регіонах і в місцевих громадах та посилення його конкурентоздатності у відносинах з центральною владою. Роль місцевого самоврядування в системі владних відносин не можна недооцінювати. Місьцева влада максимально наближена до населення, зачіпає інтереси кожної людини, вирішує більшість їх нагальних проблем. Адже повсякденне, реальне життя людей залежить більше не від загальнодержавних подій, а від подій місцевих. Саме від місцевого самоврядування, що направляє хід життя

місцевої громади, залежить характер сприйняття місцевими жителями політики держави. Тому діяльність лідерів місцевого самоуправління на сучасному етапі набуває політичного характеру, будучи публічною та пов'язаною з реалізацією державної політики на місцях.

Місцеве самоврядування - це передусім суспільний інститут, продукт свідомості й волі людей, сфера міжособистісних взаємовідносин незалежно, до речі, від природи цих відносин: субординаційні, тобто підлеглість, чи координаційні, тобто рівноправне і взаємозацікавлене співробітництво-партнерство. Необхідно зазначити, що саме тому, що місцеве самоврядування об'єктивує ціннісно-орієнтований підхід в управлінні суспільними справами, воно має оцінюватися з точки зору не лише напрацьованих у державному управлінні прагматичних критеріїв ефективності, а й морально-етичних критеріїв. Це пояснюється тим, що дотримання морально-етичних норм має стати важливою складовою оцінювання ефективності та результативності управлінської діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

У зв'язку з цим слушно зазначити, що соціальна ефективність органів місцевого самоврядування має тісно пов'язуватися з ефективністю/неефективністю функціонування механізму координації їх соціальних взаємодій. Причому актуалізація обов'язковості врахування низки важливих положень можлива лише за умови пріоритетності соціальної ефективності як мірила ефективності-результативності органів місцевого самоврядування.

Враховуючи проблемний стан розвитку демократичних змін в Українській державі через перезавантаження мислення та елітизацію державної кадрової політики усіх регіонів, у системі державної служби та органів місцевого самоврядування затребуваним постає лідерство як важливий чинник для управління людськими ресурсами з метою забезпечення ефективності та результативності роботи посадових осіб та представників місцевого самоврядування. Особливо значущою постає роль лідерів місцевого самоуправління у справі формування громадської думки щодо

рішень загальнодержавного рівня, ідеологічної пропаганди у справі збереження цілісності та недоторканності українських кордонів в умовах збройного конфлікту, який триває в Україні.

Відповідно, соціальна цінність і практична віддача органів місцевого самоврядування цілком залежать від посадових осіб, їх знань, бажань, готовності, умінь, прагнень, рішень, вчинків, професійності і професіоналізму. Така залежність зумовлює підхід до сучасної посадової особи органів місцевого самоврядування як до творчої конструктивної особистості, зобов'язаної самореалізуватися у щоденній керівній професійній діяльності, спрямованій на служіння громаді, суспільству, державі.

Очевидно, що нині мова має йти про формування посадової особи як позитивного лідера, який, володіючи системою гуманних внутрішніх цінностей та не дозволяючи іншим маніпулювати ними, вибудовує на їх основі ефективну й дієву систему взаємозацікавлених міжособистісних відносин у керівній діяльності, спрямованій на щоденне служіння громаді та її жителям, країні та державі.

Лідерство як багатоаспектне соціальне явище, що ґрунтується на ідеалах доброчесності, творчості, проактивності та стратегічного мислення, нерозривно пов'язане з ідеєю служіння громаді. Враховуючи роль, яку лідери завжди відігравали у різних сферах суспільного життя, важливим, на наш погляд, є включення до програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування модулів лідерства і окремих тем, які дозволяють учасникам навчального процесу долучитися до історичного досвіду славетних земляків у справі служіння суспільним інтересам.

У контексті вищезазначеного доцільно вказати, що лідерство в місцевому самоврядуванні визнається основою успішності процесів децентралізації та реалізації Українською державою започаткованих нею стратегічних реформ, спрямованих на забезпечення гідних умов життя пересічним українцям.

Розвиток територіальної громади на засадах спільно визначених цінностей, чітко сформульованих цілей та колективного бачення майбутнього безумовно опирається на пріоритети розвитку персонального лідерства на розвиток спроможності громади як цілого. Посилення формуючих державотворчих процесів як усередині територіальної громади, так і за її межами потребує переосмислення ролі місцевих лідерів та векторів розвитку лідерства на рівні територіальних громад.

Стан наукового обґрунтування. Дослідження лідерства за останнє століття набули великої популярності, а інтерес до лідерства зріс надзвичайно. Таке поживлення викликане раптовими змінами та трансформаціями, що відбулися в економічній та політичній сферах в сіті і нашій державі зокрема.

У розвинутих країнах світу виникли школи лідерства, були створені цілі наукові напрямки, проводяться дослідження лідерства в системі публічного управління та управління інституціями. Безсумнівно, привернуло увагу багатьох дослідників і практиків у всьому світі і з часом лідерство стало предметом інтересу в різних контекстах: бізнесу, менеджменту, публічного управління. В той же час, лідерство представляє собою складну концепцію, має багато визначень і означає щось інше для багатьох людей у всьому світі.

Питання лідерства в органах місцевого самоврядування стали предметом фундаментальних, системних досліджень багатьох науковців, і за останні роки вітчизняними та зарубіжними вченими сформовано великий пласт напрацювань з питань лідерства.

Слід виділити роботи таких зарубіжних і вітчизняних науковців як: Адаїра Дж., Басса Б., Дафта О., Сілви А., Стогділа Р., Ульріха Д., Білорусова С., Войцеховської О., Гошовської Л., Грищенко І., Ібрагімової І., Каламан О., Канавець М., Ковбасюка Ю., Литвиновського Є., Ліпенцева А., Міляєва В., Романюка О. Нежинської О., Нестулі С., Пашко Л., Пірен М., Рачинського А., Романюка О., Чечеля А., Якушко Н. та ін.

Досить часто наукові дослідження стосуються загальних питань лідерства, теорій лідерства, особистих якостей лідера та ресурсів для досягнення цілей лідерства.

Проте, попри досить велику кількість досліджень з питань лідерства в системі місцевого самоврядування залишається нерозв'язаною проблема цілісності підходів щодо удосконалення цього процесу, їх дискусійність у теоретичній і в практичній площинах.

Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми мають певні прогалини і обмеженість, що зумовлює необхідність системних досліджень лідерства щодо пошуку шляхів оптимізації в органах місцевого самоврядування.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні лідерства в органах місцевого самоврядування.

Завдання дослідження обумовлені актуальністю теми та метою і передбачають наступне:

- дослідити сутність лідерства та його класифікації;
- описати функції лідерів в управлінській діяльності;
- вивчити питання лідерства і нової парадигма управління;
- з'ясувати місію органів місцевого самоврядування на задоволення суспільних потреб громадян;
- дослідити цінність лідерів у роботі посадових осіб та представників місцевого самоврядування;
- виявити уміння та навички ефективного лідерства в органах місцевого самоврядування;
- запропонувати вибір ефективних стратегій впливу лідера.

Об'єкт дослідження лідерство в органах публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження: розвиток і прояви лідерства в органах місцевого самоврядування.

Методологічна основа роботи. Під час написання магістерської

роботи було використано наступні методи: загальнонаукові (формально-логічний, соціологічний, системний, порівняльний) загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія).

Новизна отриманих результатів. Розвинуто питання лідерства в системі органів місцевого самоврядування та окреслено способи його реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані при підготовці практичних занять для студентів, магістрантів, для курсів підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування, а також можуть слугувати основою для подальших наукових пошуків.

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки. У магістерській роботі є один рисунок та дві таблиці. Загальний обсяг роботи складає 80 сторінок. Список використаних джерел містить 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ФЕНОМЕНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність лідерства та його класифікації

Терміни лідер («leader») і лідерство («leadership») утворені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову - «шлях»), який походить від дієслова «leaden», що означає «подорожувати», «йти». За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст. Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі і лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях¹. Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст.

Це зовсім не означає, що не було самого явища - лідерства. Воно закономірно виникає в будь-якій групі, яка об'єднує дві і більше особи, а тим більше великі організації чи інші соціальні структури. Дослідник І.Адзіс зазначає, "що феномен лідерства, відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати які-небудь проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Найбільш помітними лідерські відносини стають в тому випадку, коли перед групою стоїть завдання розподілу ресурсів (ресурси в даному контексті розуміються в широкому плані: матеріальні, фінансові, продовольчі, інформаційні і т. ін., аж до репродуктивних)"². Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку і т.д.), а також мікро- й макрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою й міжнародною політикою), дозволяє охоплювати формальні й неформальні організації.

Найбільш помітним лідерство стає за умов, коли потрібна мобілізація усіх зусиль тої чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх

¹ Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства . Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.

² Адзіс І. Управління змінами . К: Book Chef, 2018. 299 с.

інтересів, подолання кризових явищ, проведення складних соціальних реформ чи організаційних змін. Не випадково людей, які їх очолювати у різних народів від найдавніших часів називали героями, вождями, шанували їх майже на рівні богів, визначаючи їх владу й авторитет при здійсненні функцій управління.

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів. В ХІХ - на початку ХХ ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в ХХ ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.

За підрахунками О.Дафта існує понад 350 визначень лідерства³. «В результаті, - зазначають Х.Оуен, В.Ходжсон, Н.Газзард, - з'явилося безліч відповідей, кожна з яких була по-своєму правильною. Ці відповіді були найрізноманітнішими, починаючи від твердження видатного ученого, політолога й письменника Уоррена Бенніса, який сказав, що лідерство схоже на красу - йому складно дати визначення, але коли ви бачите його, то точно знаєте, що воно - перед вами, й закінчуючи словами Кена Блангарда, ученого й письменника, який стверджує, що сенс лідерства - рухатися до чогось, ніж блукати безцільно»⁴.

Підкреслюючи труднощі, з якими зустрічаються дослідники при

³ Дафт О.Л. Уроки лідерства /пер. з англ. А.В.Козлова. К.: Експо, 2006. 480 с.

⁴ Оуэн Хиллари, Ходжсон Викл, Газзард Найджел. Призвание - лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.

визначенні сутності лідерства, українські дослідники Нестуля О. О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. посилаючись на відомого американського фахівця з менеджменту, директора Центру креативного лідерства Д.Кемпбелл вказують: «Лідерство - це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших»⁵.

Невипадково лідерство має досить складну класифікацію. Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним.

Формальні лідери - це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

Неформальні лідери - авторитетні люди в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) - найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) - менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами - володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальні психологи виділяють ще один тип - соціометричний⁶. Соціометричний лідер - це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

- «один серед нас» - сприймається як «перший серед рівних»;
- «кращий серед нас» - виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;

⁵ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.

⁶ Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.196 с.

- «хороша людина» - сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;
- «служитель» - прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

Американські дослідники Д.Ульріх, Дж.Зенгер, Н.Смолвуд виділяють наступні типи лідерів⁷:

- інституційний лідер - захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;
- міжособистісний лідер - пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

Ці два типи лідерів майже дзеркально відображаються в діловому та популярному лідерах іншого американського ученого Р.Бейлза. На думку німецького соціолога М.Гофштеттера, вони паралельно керують групою, іноді заважаючи, іноді допомагаючи один одному при виконання завдань.

Більшість науковців звертають увагу на формуванні впливу лідера на оточення. Привертає позиція О. Нежинської, котра робить акцент на особливій ролі лідерства у формуванні та розвитку «соціально значущих якостей кожної людини як члена суспільства й громадянина держави», та зазначає, що «майже всі концепції лідерства наголошують на важливості ефективної співпраці лідера з послідовниками, що свідчить про те, що лідерство як соціальний феномен організації спільної діяльності та управління, соціальної активності є регулятором у системі міжособистісних відносин та може проявлятися лише в умовах соціальної групи»⁸.

Процесуальний підхід до типології лідерства пропонує психолог А.Сілва, який виділяє⁹:

- Пробне лідерство, яке виникає на початку діяльності групи. Сприйняття чи відмова групи підкорятися пробному лідерові визначає його

⁷ Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. Results-based leadership. Boston: Harvard Business School Press. 1999.

⁸ Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.

⁹ Silva. A, What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 2016.8(1), с. 3.

успішність.

- Успішне лідерство - коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс.
- Ефективне лідерство - лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.

Дещо іншу типологію запропонував Б.Бас, який розрізняє фокусоване й розсіяне лідерство¹⁰. Фокусоване лідерство має місце в тому випадку, коли всі члени групи згуртувалися навколо однієї особистості. Розсіяне лідерство має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин.

Ці та ряд інших класифікацій лідерства ґрунтуються в першу чергу на аналізі зовнішніх ознак статусу лідера в групі чи організації. Значно важче класифікувати реальні вияви лідерського статусу, їх зміст і спрямованість, взаємодію з різними сферами й напрямками застосування, особистісними характеристиками лідерів та їх послідовників і підлеглих. Саме тут і спостерігається найбільше розмаїття визначень лідерства, яке й до сьогодні не дозволяє дати йому чітке й однозначне визначення. За справедливим зауваженням Дж.Коттера, «відсутність загальноприйнятого визначення лідерства означає, що початок обговорення теми може дуже легко призвести до занурення в болото дефініцій, демонструючи читачеві малопривабливий вступ до багатообіцяючої теми»¹¹.

Обмежимося конспективним викладом найбільш послідовно класифікацією лідерства, яку в 1974 р. запропонував американський учений Р.Стогділл. З того часу вона отримала досить широке визнання і не втратила своєї актуальності й до сьогодні. Р.Стогділл класифікував усі визначення лідерства за одинадцятьма ключовими ідеями, які дозволили згрупувати ці визначення у відповідності до них¹² :

¹⁰ Bass B.M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press. 1990.

¹¹ Коттер Джон П. Истинная роль лидера // Лидерство / Пер. с англ. Минск.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 48-74.

¹² Stogdill R. Handbook of leadership. A Survey of Theory and Research. N-Y, 1974. P. 7-16.

1. *Лідерство як центр групових процесів.* Цей підхід відзначає той факт, що лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади всіх. Він визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси, визначає напрямок руху.

2. *Лідерство як вияв особистісних рис.* Ця група концепцій ставила перед собою мету виявити оптимальний набір особистісних рис, які дозволяють людині успішно досягати й утримувати лідерські позиції. Прихильники цієї концепції в основному описували лідерство як односторонній процес впливу лідера на послідовників. Лідерство розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера без врахування прав, потреб, інтересів самої групи.

3. *Лідерство як мистецтво досягнення згоди.* Тут робиться акцент на обов'язково притаманне ефективному лідерові досягати згоди, порозуміння, консенсусу й співробітництва з боку послідовників, уміння залагоджувати конфлікти. Таке лідерство іноді називають консенсусним. Лідерство тут також розглядається як інструмент підкорення групи волі лідера, але через вплив і норми моралі.

4. *Лідерство як дія і поведінка.* Тут акцент робиться на поведінкових аспектах лідерства. Лідерська поведінка - будь-які дії, які чинить лідер для управління й координації діяльності групи. Це, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення чи критика окремих членів групи, зацікавленість у їх успіхах і допомога, мотивація досягнення результатів.

5. *Лідерство як інструмент досягнення мети чи результату.* Багато теоретиків у свої визначення лідерства включали ідею досягнення мети. Деякі з них пов'язували інструментальну цінність лідерства з досягненням результатів і задоволенням потреб групи. В обох випадках лідерство визнається вирішальною функцією у складі групової діяльності.

6. *Лідерство як взаємодія.* Ряд авторів розглядали лідерство не як спрямування чи контроль з боку лідера, а як ефект групової взаємодії, як процес рівного чи взаємного стимулювання, який контролює й спрямовує

енергію людей для досягнення спільної мети. Таким чином ця група дослідників привертає увагу до того факту, що лідерство виростає із активного процесу взаємодії, воно існує там і тоді, де і коли воно усвідомлюється і підтримується іншими членами групи. Лідерство - це такі міжособистісні стосунки, коли члени групи виконують завдання тому, що вони хочуть це робити, оскільки сприймають лідера найбільш підходящим для цієї ролі.

7. Лідерство як уміння переконувати. Прихильники таких поглядів на лідерство виходять з його принципової відмінності від управління. Якщо останнє є мистецтвом примусу й використання сили чи загрози її застосування, аби змусити людей рухатися в заданому напрямку, то лідер управляє за допомогою переконання, заохочення й спонукання до дій власним прикладом.

8. Лідерство як здійснення впливу. Концепт «впливу» визнає той факт, що індивіди відрізняються один від одного, окрім усього іншого, рівнем їх впливу на поведінку групи. Тому вони визначають лідерство як процес, який впливає на діяльність організаційної групи в її спробах досягнути спільної мети, як міжособистісний вплив, який виявляється в певних ситуаціях і спрямований на досягнення конкретних результатів. Лідерство визнають рівнозначним сфері впливу, або ж елементом, який здійснює вплив. Відповідно лідером визнають, або ж того, хто здійснює позитивний вплив на інших, або ж того, хто, порівнюючи з іншими членами групи, має найбільший вплив. Якщо при цьому інші члени групи змінюються, то цей процес впливу визначають як успішне лідерство; якщо ці зміни в інших посилюються, підкріплюються і винагороджуються, то це буде ефективне лідерство.

9. Лідерство як відносини влади. Багато хто з дослідників лідерства визначають його як владу, яка здійснюється «згори донизу», яка характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що ті могли б не робити взагалі. Причому лідерство як владні відносини може усвідомлюватися, а може й не усвідомлюватися

лідером і послідовниками. Відносини ж влади розуміються ними як відносини нерівності. Якщо один індивід в групі може домогтися зміни поведінки іншого індивіда, то ми маємо справу з актом лідерства. Таким чином, влада в цих визначеннях розцінюється як форма лідерських відносин. Причому деякі лідери більше, ніж інші, трансформують можливості лідерства у владні відносини.

10. Лідерство як диференціація ролей. Ці визначення ґрунтуються на рольовій теорії сучасної соціології, у відповідності до якої всі члени суспільства, групи і громадські організації займають певне місце в системі соціальних статусів. Кожен учасник взаємовідносин лідерства-підкорення грає певну роль і хтось краще, хтось гірше. У зв'язку з цим лідерство може бути представлене як рольова диференціація. Оскільки лідерство включає взаємодію між індивідом і групою, а якщо точніше, то між особистістю і членами групи, кожен з учасників цієї взаємодії грає певну роль. Ці ролі відрізняються одна від одної. Основою для такої диференціації є процес взаємного впливу: один індивід впливає на інших, а інші індивіди відповідають на цей вплив. Ролі можна також визначати в термінах очікування. Тоді лідерство - це особлива роль всередині системи взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників один від одного. Причому до ролі лідера висуваються більші вимоги, на неї накладаються більші обов'язки, ніж на інші ролі.

11. Лідерство як ініціація чи запровадження структури. Лідерство розглядається тут не як пасивна позиція чи набуття ролі, а як активний процес, який породжує і підтримує рольову структуру групи. Лідер і послідовники мають різні стимули для структурування групи, але стимул лідера в даному випадку більш сильний, оскільки таким чином його влада легітимізується. В термінах теорій очікувань і взаємодії цей тип лідерства описується як «ініціювання і підтримка структури очікувань і взаємодії». Як стверджують прихильники такого розуміння лідерства, ці процеси особливо важливі на етапах становлення нових колективів, структура яких ще не

стабілізувалась.

Узагальнюючи різні визначення лідерства і їх класифікації виділимо загальні суттєві сутнісні характеристики цього феномену:

1. Лідер повинен мати послідовників. Саме їх наявність відрізняє лідерів від нелідерів. Ніхто не стає лідером раніше, ніж набуде послідовників.

2. Лідерство - це сфера взаємодії. Воно не зводиться до проблеми особистості лідера. Не її особистісні характеристики роблять людину лідером, а послідовники, які йдуть за ним. Вони першими починають дії і вчинки лідера і на цьому ґрунті формують його сприйняття.

3. Лідерство засноване на авторитеті, в основі якого лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Не обов'язково ними наділений формальний керівник. Авторитет має психологічну природу й формується на основі спільної зацікавленості підлеглих в керівникові й переконанні в його особливих здібностях.

4. Лідерство складається із подій (актів) лідерства, які й підтверджують факт лідерства. Ці події відбуваються як взаємодії лідера й послідовників за особливих обставин.

5. Лідерство ґрунтується на неформальному впливові лідера. Ресурс впливу має яскраво виражений особистісний компонент.

6. Лідерство - когнітивний конструкт. Це не якість, яка фіксується експериментально і когнітивно контролюється в міру того, як певні вчинки асоціюються з уявленням про лідерську поведінку.

Виділені загальні характеристики, як і класифікації та визначення лідерства, зрозуміло, не вичерпують усієї складності цього феномену.

1.2 Функції лідерів в управлінській діяльності

Різні теорії лідерства, а нерідко і їх модифікації, наголошують на тій чи іншій функції як головній, притаманній для певного типу лідерства. Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в

організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань і т. ін. У зв'язку з цим наведемо досить широку класифікацію функцій лідерства, яку дають українські дослідники Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В.¹³:

Лідер як адміністратор. Найбільш очевидним для лідера є роль верховного координатора діяльності групи. Незалежно від того, чи він сам розробляє основні напрямки ділової політики, чи вони приписуються йому згори, в коло його обов'язків неодмінно входить функція нагляду за виконанням. Адміністративна функція полягає не в самостійному виконанні роботи, а в дорученні її іншим членам групи.

Лідер як планувальник. Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей. Ця функція може включати в себе як визначення безпосередніх кроків, так і розробка довготермінових планів діяльності. Часто лідер є єдиним зберігачем плану дій; він один знає подальші шляхи, всі інші члени групи знайомі лише з окремими, не пов'язаними між собою частинами плану.

Лідер як політик. Визначає цілі й основні лінії поведінки групи.

Лідер як експерт. До нього звертаються як до джерела достовірної інформації чи кваліфікованого спеціаліста. Нерідко цю функцію лідер делегує своїм заступникам. Проте сам вибір цих експертів другого ступеню наочно характеризує здібності самого керівника.

Майже у всіх випадках, коли члени групи залежать від людини, технічні знання і кваліфікація якої необхідні для досягнення групових цілей, навколо цієї особистості відбувається поляризація влади, яку він може використати для зміцнення своєї ролі лідера.

Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі. Як офіційна особа групи, лідер виступає за її межами як її представник. Лідер ототожнює собою усіх членів групи, їх колективний розум, волю і т. ін. Він трансформує інформацію, яка виходить від групи і яку отримує для групи.

¹³ Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.

Лідер як регулятор відносин в середині групи. Регулювання особистісних і ділових стосунків в середині групи здійснюється через комунікативну сітку, яка може мати різний вигляд. В деяких групах вся інформація проходить через лідера; іноді в групі існують наближені до лідера особи, які замикають на себе цю сітку; іноді лідер - "один із усіх".

Лідер як джерело заохочень і покарань. З точки зору членів групи це особливо важлива обставина. Водночас, ця функція висуває досить високі вимоги до особистості лідера, особливо в групах, де значна увага приділяється не матеріальному, а моральному фактору. Лідер повинен знати індивідуальну мотивацію діяльності можливого члена групи, враховуючи силу впливу заохочень і покарань на кожного члена групи.

Окрім адміністративного регулювання діяльності членів групи і застосування офіційних форм заохочення, лідер може вміло застосовувати неформальні соціальні санкції, які зазвичай складаються в малих групах. Неформальні санкції - це прийоми, за допомогою яких люди, які близько знають один одного, виявляють повагу до тих, чия поведінка відповідає їх очікуванням, і виявляють незадоволення тими, хто не виправдовує їх надій.

Лідер як третейський суддя і миротворець. Ця функція пов'язана з попередньою. В умовах конфлікту між членами групи лідер повинен виступати як суддя й тим, хто втішає, одночасно, тобто когось карати, а когось заохочувати. У зв'язку з цією функцією в руках лідера опиняється засіб, завдяки якому він може зменшувати чи підтримувати тенденцію до фракційності в середині групи, в залежності від того, які його особисті плани.

Лідер як приклад служить моделлю поведінки для інших членів групи. Тобто наочно демонструє їм ким вони мають бути і що вони повинні робити.

Лідер як символ групи. Групи з високим рівнем згуртованості прагнуть не лише до внутрішніх, а й до зовнішніх відмінностей від інших індивідуумів. Члени таких груп встановлюють притаманні лише їм символи, одяг, ритуали і т.д. Лідери, як епіцентри таких груп, самі починають

виконувати роль символів, нерідко даючи назви суспільно-політичним рухам чи релігійним течіям, науковим школам, фірмам, тощо. Їх представники навіть після смерті лідера продовжують ідентифікувати себе з ним.

Лідер, як фактор, може відмінити індивідуальну відповідальність. Виконуючи цю функцію, лідер звільняє членів групи від їх відповідальності за особисті рішення й дії, яку вони самі хотіли б обійти. Улюблені вислови лідерів - "всі претензії - до мене", "дійте від мого імені", "передайте, що я наказав" стосуються саме цієї функції.

Таким чином, у відповідь на відданість послідовників лідер бере на себе тягар прийняття рішень замість них. Причому послідовники досить легко передають свою свободу лідерам. Психолог Еріх Фром назвав це явище "втечею від свободи"¹⁴.

Лідер як провідник світогляду. В більшості випадків лідер виступає як джерело цінностей і норм, які складають груповий світогляд. В цілому він відображає ідеологію того суспільства, до якого належить група. Що ж до організації, то в ній світогляд групи більше відповідає образу мислення керівництва, ніж окремих рядових членів.

Погляди швидше проникають вниз, ніж навпаки; це особливо помітно в групах, де лідер контролює інформацію, яка надходить до групи із зовнішнього середовища.

Лідер як "батько". Це - всеохоплююча роль, яка інтегрує численні функції лідера. Справжній лідер - це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і почуття відданості. Якщо лідер в деяких аспектах не відповідає ідеалам послідовників, вони можуть у своїй уяві "переробити" його на свій лад. "Батьківська" роль багато в чому пояснює ту майже безмежну владу, яку іноді набувають лідери за певних умов.

Лідер як "цап - відбувайло". Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних почуттів у випадку досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може стати мішенню для агресії з боку членів групи у

¹⁴ Фром Э. Человек для самого себя. Пер. с англ. Э. Спириной. Харьков : АСТ, 2009. 352 с

випадку невдачі. Коли група знаходиться в стані фрустрації, лідер може виявитися тим об'єктом, якого почнуть звинувачувати у "всіх смертних гріхах".

Безумовно не всі члени групи однаково сприймають особистість і вчинки лідера. До того ж лідер існує в свідомості послідовників як когнітивний конструкт в межах їх особистості, тобто можливості сприйняття людини людиною обмежуються особистісними даними того, хто сприймає. Окрім того, чим менше доступний лідер, тим більше він дає простору для фантазій послідовників в конструюванні його образу.

Перераховані функції лідерів мають неоднакове значення для різних типів груп. Тому важко виділити серед названих ролей лідера головні й другорядні; їх значення коливається від внутрішніх і зовнішніх чинників.

Втім, це не єдиний аспект лідерства, при аналізі якого не можна отримати однозначних відповідей. Лідерство - це настільки складний для діагностики й розуміння феномен, що потребує значної роботи розуму і ще більшої мобілізації всіх ресурсів особистості, яка стала на шлях його опанування у практичній діяльності у сфері управління персоналом.

1.3 Лідерство і нова парадигма управління

Запропонована Р.Стогділлом у розділі 1.1 класифікація лідерства, загалом зберігає свою наукову актуальність і сьогодні. Проте від часу її створення минуло майже сорок років, адже світ змінився і продовжує змінюватися. На думку деяких учених світ переживає більш глибоку трансформацію у порівнянні з тією, яку він пережив в епоху промислової революції 500 років тому. Швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні зміни, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами громіздкі завдання.

Це обумовило перехід до нової парадигми лідерства. Парадигма - спільна ментальність, яка становить основний спосіб осмислення,

Стара парадигма	Нова парадигма
Стабільність	Зміни й кризовий менеджмент
Контроль	Делегування владних повноважень
Конкуренція	Співробітництво
Одноманітність	Різноманітність
Егоцентризм	Більш високі цілі
Героїзм	Скромність

сприйняття і розуміння світу. Основні характеристики нової парадигми лідерства у порівнянні з попередньою наводить Р.Дафт¹⁵(табл. 1.1):

Табл. 1.1 - Нова реальність лідерства

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років ХХ ст. попереджали численні науковці. Американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотерман, які проголосили ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С (Табл.1.2)¹⁶:

Концепція 7С						
стратегії	структури	системи	складу кадрів	стилю керівництва	суми навичок	спільних цінностей

Табл.1.2 - Концепції 7-С щодо комплексного підходу до управління організацією

Пітерс Т. і Уотерман Р. настійливо проводять ідею про те, що «м'яке - жорстке», тобто людські, поведінкові аспекти організацій можуть і повинні бути об'єктом управління. Більше того, за умов підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій саме ці характеристики, і особливо спільних цінностей, на їх думку, виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менш і навіть більше, ніж їх формальні характеристики. «Відмінне», «зразкове» управління вони пов'язували з більш повним і ефективним використанням людського потенціалу організацій, розвитком у них правильних «цінностей» і «організаційної культури», налагодженням духу «підприємництва»,

¹⁵ Дафт О.Л. Уроки лідерства /пер. з англ. А.В.Козлова К.: Експо, 2006. 480 с.

¹⁶ Пітерс Том, Уотерман Роберт. У пошуках досконалості. К. 2018. 524 с.

«новаторства», запровадженням людиноорієнтованих стилів управління¹⁷.

Дійсність кінця другого - початку третього тисячоліть цілком підтвердила прогноз американських учених. Особливо високою виявилась динаміка змін. Швидко змінюється саме суспільство, його вимоги до організацій, вони оволодівають новими технологіями, створюють нові продукти і т.ін. Змінився і темп праці, умови роботи, які вимагають від співробітників динамізму й творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Лідери мають розуміти, що спроби зберегти стабільність приречені на провал. В рамках нової парадигми, яка узгоджується з теорією хаосу, вважається, що ми живемо в у світі випадковостей і невизначеності, і незначні на перший погляд події здатні викликати досить суттєві й далекоглядні наслідки. Тому лідери повинні визнавати невідворотність змін і криз і шукати в них джерело енергії і самонавчання. Вони повинні ініціювати зміни в середині організацій, щоб розвивати персонал і йти вперед. Ефективні лідери мають розуміти: стабільність - це міф, де немає змін, там немає життя. Як зазначав всесвітньовідомий менеджер Дж.Уелч, якщо організації змінюються повільніше, ніж змінюється навколишнє середовище, вони приречені на загибель Завдання лідерів забезпечити їх від цього¹⁸.

Ще більш суттєві зміни відбулися в сфері людських ресурсів організацій, які вимагають нових принципів і методів управління ними, мотивації і стимулювання, запровадження нових алгоритмів стосунків між лідерами і їх послідовниками.

Аналізуючи проблеми управління персоналом за умов глобалізації економіки, постійних технологічних, інформаційних та інших змін і випробувань, якими позначений перехід людства з ХХ у ХХІ ст., класик сучасного менеджменту Пітер Друкер прийшов до висновку, що фундаментальне положення «про те, що існує - або, в крайньому випадку,

¹⁷ Евенко Л. Кризис американского управления и поиск выхода (вступительная статья) // Питерс Т. Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер с англ., общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евенко. Днепропетровск.: Прогресс, 1986. С. 5-27.

¹⁸ Слейтор Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча / Пер. с англ. Минск.: ООО «Попурри», 2005. 288 с.

повинен існувати - один і лише один правильний спосіб управління персоналом», яке ґрунтується на уявленні, що всі, хто працює на організацію, є її робітниками і підлеглими, застаріло¹⁹.

По-перше, зростає кількість тих, хто працює на організацію тимчасово, неповний робочий день, за гонорари чи на підставі контрактів. По-друге, зростає роль і значення співробітників розумової праці. «Але ці працівники, - наголошує П.Друкер, - зі своїм величезним багажем знань - аж ніяк не підлеглі, а скоріше за все «помічники»... Додайте до цього ту обставину, що сьогоднішні «начальники» вже не зобов'язані володіти усіма знаннями й навичками, якими володіють їх «підлеглі». За таких обставин керівник на думку П.Друкера, може добре працювати лише в тому випадку, якщо так звані підлеглі беруть на себе відповідальність за його навчання. Проте дуже часто вони вимагають такого стилю керівництва, який би створював відчуття, що вони працюють добровільно. «Який з всього цього можна зробити висновок?, - ставить запитання П.Друкер і дає відповідь на нього, - різними групами робітників потрібно управляти по-різному; однією і тією ж групою робітників слід управляти по-різному в різних ситуаціях. Все частіше «службовцями» слід управляти як «партнерами», а партнерство вже включає «управління», оскільки передбачає рівність учасників. Партнери не можуть наказувати один одному. Вони можуть лише переконувати один одного...Людьми не потрібно управляти. Завдання - направляти людей»²⁰. Таким чином, П.Друкер пропонує в управлінні персоналом змістити акценти з відносин за типом «влади-підкорення» до відносин партнерства і співробітництва, впливу і переконання, які б не просто змушували підлеглого виконувати волю керівника, а робили їх одnodумцями, відносинами лідера і його послідовників.

У зв'язку з цим лідери повинні прагнути не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку

¹⁹ Друкер Питер Ф. Задачі менеджменту в XXI ст: пер. з англ.: Навч. посіб. К.: "Ера", 2001.

²⁰ Там же

персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Відтак, вони мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками.

Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в координатах і категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами й гординею. На зміну «лідерам-героям» мають прийти скромні, але амбіційні щодо завдань організації лідери, здатні розкрити потенціал співробітників і розвивати їх лідерські здібності., яких Дж.Максвелл називає «лідерами п'ятого рівня» ²¹.

²¹ Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства . Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.

РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСЬКЕ СЕРЕДОВИЩЕ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Місія органів місцевого самоврядування на задоволення суспільних потреб громадян

Сучасний стан розвитку громадянського суспільства дає розуміння того, що демократична, правова держава може вирішувати основні завдання лише за наявності розвиненої системи місцевого самоврядування. Сенс місцевого самоврядування відповідає ідеям сучасної демократичної правової соціальної держави, найвища цінність якого - людина, її права і свободи.

Згідно ст. 140 Конституції України, 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 України²².

У Законі України "Про місцеве самоврядування" у ст. 2 подається дещо видозмінене визначення самоврядування. Так, згідно цього Закону, 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 та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України. Органи самоорганізації населення - представницькі органи, що створюються жителями, які на законних підставах проживають на території села, селища, міста або їх частин, для вирішення завдань, передбачених цим Законом²³.

²² Конституція України : Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4871>

²³ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

Таким чином, прийняття Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" стимулювало розвиток самоврядної влади в сільській місцевості, запровадження новітніх моделей залучення громадян до розв'язання проблем територій.

Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у реалізації одного з головних завдань сьогодення - об'єднання в одне ціле інтересів держави, суспільства та особистості, оскільки головна мета та сутність місцевого самоврядування полягає в тому, щоб на рівні кожної окремо взятої особистості здійснювати гармонізацію прав і свобод людини та громадянина з інтересами держави та суспільства.

Особливо актуальне значення в наш час набуває проблема взаємодії держави та місцевого самоврядування, осмислення теоретичних і правових аспектів взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з позицій наукового аналізу, співвідношення держави та суспільства, правової держави та громадянського суспільства.

Сучасне місцеве самоврядування, будучи формою самоорганізації населення, має ознаки як владного, так і суспільного інституту. Місцеве самоврядування в сучасних умовах, має двоїсту природу (політичну та громадську) і за своєю сутністю є суспільно-політичним інститутом. Місцеве самоврядування в більш ширшому розумінні є інститутом самоорганізації суспільства. До того ж місцеве самоврядування може реалізовуватися у вигляді територіального громадського самоврядування.

Самоорганізація населення є важливою частиною дієвого залучення населення, в процес обговорення місцевого розвитку, планування, прийняття рішень з актуальних питань, моніторингу виконання рішень є основною характеристикою демократизації системи державного управління на всіх її рівнях і ключовою частиною розвитку громадянського суспільства в цілому²⁴.

Органи самоорганізації населення, сприяють підвищенню активності

24 Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 4(29) Том 2, 2019. С. 8-13.

населення до участі в місцевому управлінні та вирішенні соціальних питань громади. Самоорганізація створюється тільки від ініціативи жителів територіальної громади.

В країнах Європи вже великий проміжок часу практикується демократична форма взаємодії влади та населення. За допомогою цього здійснюється участь населення у системі управління країною на різних рівнях, а також забезпечується підвищення соціального потенціалу громадян, в сфері самоорганізації.

Місьцеве самоврядування як одна з форм самоорганізації населення існувало далеко не завжди. Сучасне місьцеве самоврядування є результатом складного та довготривалого процесу пошуку компромісів, узгодження інтересів суспільства в особі територіальних громад та держави.

Громада - група людей, які проживають на одній території та стикаються з однаковими проблемами розвитку. Наприклад, це - мешканці багатоповерхового будинку; мешканці однієї вулиці в населеному пункті або в місті; люди, які проживають в одному мікрорайоні міста; мешканці одного села, тощо²⁵.

На відміну від органів державної влади, які складають єдину цілісну загальнодержавну систему, система місцевого самоврядування складається з декількох систем (системи суб'єктів місцевого самоврядування та системи форм здійснення місцевого самоврядування), що відповідає принципу організаційної автономності. У ст. 5 Конституції України вказано, що народ здійснює владу безпосередньо (через безпосередню демократію) та через органи державної влади і органи місцевого самоврядування²⁶.

Безумовно, місьцеве самоврядування в Україні є не лише гарантованим державою правом, реальною здатністю та багатогранною соціально-корисною діяльністю, а й певною соціальною системою (самоорганізацією) або тим організаційно-правовим механізмом, завдяки якому територіальні

25 Місьцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К : НАДУ, 2014. 128 с

26 Конституція України : Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4871>

громади безпосередньо і через обрані ними органи здійснюють функції та повноваження місцевого самоврядування, направлені на задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням життєво необхідних послуг²⁷.

У зв'язку з цим слушно зазначити, що соціальна ефективність органів місцевого самоврядування має тісно пов'язуватися з ефективністю/неефективністю функціонування механізму координації їх соціальних взаємодій. Причому актуалізація обов'язковості врахування низки важливих положень можлива лише за умови пріоритетності соціальної ефективності як мірила ефективності-результативності органів місцевого самоврядування. Така соціальна ефективність:

- полягає у формулюванні чітких «правил гри», контролюванні їх дотримання усіма учасниками соціальної взаємодії;
- безпосередньо залежить від якісних характеристик удосконалення організації та здійснення органами місцевого самоврядування державно-адміністративного управління; немислима без створення ефективної системи прозорих і зрозумілих правил та норм як підґрунтя сутнісних характеристик взаємозацікавленої взаємодії у межах соціального партнерства у форматі «посадова особа — орган місцевого самоврядування — громада — громадянин». Це особливо важливо для протидії будь-яким потенційним ризикам чи намаганням спотворити значимість та роль такого партнерства;
- виступає якісним показником використання/невикористання посадовими особами органу місцевого самоврядування свого потенціалу;
- передбачає обов'язкове запровадження низки сучасних індикаторів ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Разом з тим організація діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування ускладнюється:

²⁷ Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. 128 с.

- неналежною фінансовою базою місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;
- надмірною залежністю органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування;
- відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- низькою мотивацією посадових осіб органів місцевого самоврядування; неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;
- факторами психологічного характеру, що пов'язані з менталітетом службовців органів місцевого самоврядування, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;
- недосконалістю українського законодавства, що регламентує питання навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання;
- недостатньою координацією діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також недостатнім забезпеченням навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

Отже, підготовка професіоналів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, що спрямована на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи для досягнення цілей місцевого самоврядування.

При такому розгляді цілей системи місцевого самоврядування, на перший план виходять питання задоволення суспільних потреб громадян, де кожен елемент системи місцевого самоврядування направлений на задово-

лення відповідних суспільних потреб.

Наприклад, як впливає з норм законодавства про місцеве самоврядування, "загальні збори громадян за місцем проживання є формою їх безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення"²⁸. І рішення загальних зборів, на яких обговорюються найнагальніші потреби громади враховуються органами місцевого самоврядування в своїй діяльності.

Місцеві ініціативи, які мають право ініціювати члени територіальної громади, направлені на донесення потреб мешканців територіальної громади до представницького органу та забезпечення безпосередньої участі членів ініціативної групи у прийнятті рішення, шляхом розгляду піднятого питання на відкритому засіданні відповідної ради.

На задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням життєво необхідних послуг, направлена діяльність сільських, селищних, міських голів, які займають специфічне місце в системі місцевого самоврядування України, оскільки, по-перше, вони є посадовими особами (очолюють виконавчий орган ради, головує на засіданнях ради), по-друге — є головною посадовою особою самої територіальної громади. У зв'язку з цим вони забезпечують²⁹:

- здійснення в межах наданих законом повноважень органів виконавчої влади на відповідній території;
- організують роботу відповідної ради та її виконавчого комітету;
- здійснюють керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету;
- скликають сесії ради, вносять пропозиції та формують порядок денний сесії;
- скликають загальні збори громадян за місцем проживання;
- здійснюють інші повноваження місцевого самоврядування.

Викладені міркування дають підстави стверджувати, що в незалежності

²⁸ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

²⁹ Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К.: 2014. Вип. 2/2014. С. 275 — 285.

від того, чи це прояв форм здійснення місцевого самоврядування (громадські ініціативи, громадські слухання та ін.), чи діяльність елементів системи місцевого самоврядування, визначених ст. 5 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", обов'язково є одна людина чи група осіб, які беруть на себе відповідальність на підставі відповідних повноважень, чи без особливих підстав, задовольняти суспільні потреби мешканців територіальних громад³⁰.

Підтвердженням висловленої нами думки може служити точка зору Джона Адейра, який стверджував, що ключовою проблемою сьогодення є проблеми лідерів, які зобов'язані навчитися задовольняти потреби³¹. Наприклад, сільський, селищний, міський голова або голова районної чи обласної ради, представник органу самоорганізації населення та інші представники місцевого самоврядування, виконуючи свої обов'язки повинні задовольнити такі потреби:

- потреби окремих об'єктів управління. Суть цих потреб полягає у тому, що мешканці кожної територіальної громади, жителі територіальних громад, що входять у склад району чи області мають свої потреби як особисті так і колективні потреби громади. Тому основним завданням є виявлення цих потреб, розуміння їх сутності, аналіз і узгодження їх з іншими потребами та задоволення нагальних потреб;
- потреби завдання. Кожен орган місцевого самоврядування створений для виконання завдань місцевого самоврядування, визначених законами та Конституцією України. Діяльність усіх цих органів направлена на задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням життєво необхідних послуг і ґрунтується на принципі холізму. Цей принцип складається із двох частин: принципу координації і принципу інтеграції. Координація в системі місцевого самоврядування охоплює взаємодію елементів системи місцевого самоврядування, які знаходяться

³⁰ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

³¹ Adair J. The Action-centered leader, Mc Graw-Hill, London, UK. 1973,

в територіальній громаді (голова територіальної громади, рада, виконавчий комітет, апарат ради, органи самоорганізації населення, секретар ради та ін.), інтеграція відбувається між цими елементами та районними і обласними радами, тобто між різними рівнями, які не підпорядковуються один одному. Принцип координації встановлює, що діяльність органів місцевого самоврядування, на рівні територіальної громади, та діяльність сільського, селищного, міського голови чи старости неможливо планувати ефективно, якщо робити це незалежно від всіх інших та незважаючи на колективні потреби громади. Таким чином, використовуючи принцип холізму в системі місцевого самоврядування можна ефективніше організувати роботу, а значить якісніше виконувати завдання із задоволення особистісних та колективних потреб мешканців територіальних громад. Якщо ж цього не відбувається, і кожен орган чи посадова особа місцевого самоврядування організує свою діяльність без урахування взаємодії, то результатом, як правило, є розчарування мешканців територіальних громад у роботі таких органів чи осіб та фрустрація, оскільки при такій роботі неможливо забезпечити задоволення потреб;

- потреби мешканців територіальних громад та осіб, які працюють у системі місцевого самоврядування у підтримці. Безперечно, досягнення спільних цілей вимагає спільної діяльності, тому в системі місцевого самоврядування необхідно плекати лідерів, більш того, кожна територіальна громада повинна виховати декількох лідерів, які за своїми особистісними та професійними характеристиками зможуть об'єднати навколо задоволення тієї чи іншої колективної потреби однодумців, підтримувати на належному рівні їх командний дух.

Єдиною умовою при цьому є довіра спільноти, яка доручає виконувати завдання з задоволення суспільних потреб. Такими людьми, яким довіряє спільнота є певний специфічний прошарок людей, які, з одного боку, наділені владно-контролерським ентузіазмом, а з іншого - готові задовольнити

іманентну потребу спільноти, за що спільнота наділяє таких осіб-ентузіастів відповідними повноваженнями.

Такі особи-ентузіасти, якими можуть бути як очільники територіальних громад, депутати різних рівнів, члени виконавчих комітетів та органів самоорганізації населення, так і будь-який пересічний громадянин, створюють навколо себе лідерське середовище. Це середовище, яке породжене певною суспільною потребою, включає в себе людей, об'єднаних спільним баченням задоволення даної потреби та лідера, якого обрали ці люди як взірць, який володіє тими рисами, які необхідні в даній ситуації та такими ціннісними орієнтаціями, які позитивно сприймаються людьми.

Аналіз системи місцевого самоврядування, з точки зору задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням життєво необхідних послуг, дозволяє нам стверджувати, що колективна чи особистісна потреба "зробити щось" одразу створює гостру потребу в лідерстві.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує нових службовців-лідерів, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними проектувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують для сучасного муніципального службовця. Недостатньо мати необхідні знання в економічній, соціальній і правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці — необхідно володіти численними управлінськими, організаційними, морально-вольовими, комунікативними та ін. навичками.

2.2 Цінність лідерів у роботі посадових осіб та представників місцевого самоврядування

Місьцеве самоврядування - це передусім суспільний інститут, продукт свідомості й волі людей, сфера міжособистісних взаємовідносин незалежно,

до речі, від природи цих відносин: субординаційні (підлеглість), чи координаційні (рівноправне і взаємозацікавлене співробітництво-партнерство). Відповідно, соціальна цінність і практична віддача органів місцевого самоврядування цілком залежать від посадових осіб, їх знань, бажань, готовності, умінь, прагнень, рішень, вчинків, професійності і професіоналізму. Така залежність зумовлює необхідність підходу до сучасної посадової особи в органах місцевої влади як до творчої конструктивної особистості, зобов'язаної самореалізуватися у щоденній керівній професійній діяльності, спрямованій на служіння громаді, суспільству, державі.

Необхідно зазначити, що саме тому, що місцеве самоврядування об'єктивує ціннісно-орієнтований підхід в управлінні суспільними справами, воно має оцінюватися з точки зору не лише напрацьованих у державному управлінні прагматичних критеріїв ефективності, а й морально-етичних критеріїв. Це пояснюється тим, що дотримання морально-етичних норм має стати важливою складовою оцінювання ефективності та результативності управлінської діяльності посадових осіб місцевого самоврядування.

Тому, можемо говорити, що реформаційні процеси, започатковані на нинішньому етапі функціонування Українською державою, будуть ефективними, результативними, успішними за умови провідної ролі у їхній реалізації лідерів-професіоналів місцевого самоврядування, готових і здатних своєю управлінську діяльність усвідомлювати й реалізовувати як процес щоденного служіння українській громаді, країні, державі. Саме вони зобов'язані відіграти ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні і стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами команд своїх співробітників та територіальних громад³².

Питання розвитку парадигм лідерства в органах місцевої влади є наразі не лише актуальним, а й ключовим у підвищенні управлінської здатності

32 Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К.: 2014. Вип. 2/2014. С. 275- 285.

суспільства, адже становлення демократичного лідерства сприятиме стабільному й поступальному розвитку нашої держави, місцевих громад. Неможливо ефективно виконувати функції планування, мотивації, організації та контролю, якщо немає ефективних лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів³³.

Прагнення до лідерства як ознака соціально повноцінного управлінця формується через намагання посісти гідне місце у групі, колективі, суспільстві в цілому, адже протиприродно не прагнути до лідерства. Це все опирається на ціннісні установки, якими володіє лідер і які підтримуються членами його команди є надзвичайно актуальними в системі місцевого самоврядування, оскільки є надважливими для задоволення суспільних потреб мешканців територіальних громад. Дані цінності є основою для розвитку таких цінностей як незалежність, орієнтація на результат, уміння почути інших.

Опишемо лідерські цінності, які є актуальними і затребуваними в системі місцевого самоврядування. До цих цінностей відносяться:

- уміння вжитися в ситуацію і в потреби інших людей;
- усвідомлення індивідуальних та колективних потреб;
- уміння знаходити компроміс та вести переговори;
- уміння використовувати сучасні технології управління, інформаційні технології тощо.

Водночас, у своєму прагненні до реалізації лідерських якостей варто пам'ятати про особливості:

- стаючи лідером тієї чи іншої команди чи спільноти, працівник змушений діяти не лише в інтересах тих, хто сприяв його лідерству, а й в інтересах групи в цілому для піднесення свого лідерського статусу, і це створює

33 Пашко Л. А. Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6 - 7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К.: НАДУ, 2014. 316 с.

підґрунтя для невдоволення прибічників: тоді ті, хто сприяв його піднесенню до статусу лідера, можуть відмовляти йому в підтримці та шукати заміну;

- чим менш діловим, але більш неформальним є лідер, тим менше він вимогливий до своїх підлеглих, що це в кінцевому рахунку зменшує ефективність досягнень групи та призводить до зростання незадоволення лідером;
- чим активнішим є лідер, чим більші його досягнення, тим сильніше він ускладнює взаємовідносини всередині групи, що може обтяжувати психологічну атмосферу в колективі.

Такі особливості прояву лідерства вказують на те, що в органах місцевого самоврядування проявляється одноосібне і колективне лідерство (рис 2.1).



Рис. 2.1 - Одноосібне і колективне лідерство в системі місцевого самоврядування

Одноосібне лідерство в основному харизматичне, виправдане для використання в діяльності органів місцевого самоврядування лише у кризові моменти, коли лідер повинен сам прийняти рішення і взяти на себе повну відповідальність за його результат³⁴.

34 Юзькова О. Інноваційне лідерство як форма професійної еволюції в державному управлінні. Публічне урядування. 2019. № 4 (19). С. 320-331. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-320-331](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-320-331).

В усіх інших випадках необхідно застосовувати командне лідерство, суттю якого є взаємовплив лідера на групу для виконання завдань з урахуванням ситуації. В ідеалі прийняття всіх рішень органів місцевого самоврядування повинно відбуватися на засадах:

- залучення всіх членів групи (колективу) до процесу прийняття рішень, а не лише його затвердження;
- орієнтації на досягнення спільної мети (громади, вуличного комітету, району тощо);
- задоволеності інтересів всіх сторін;
- об'єднання зусиль;
- взаємовпливу (лідера, групи, громади тощо).

Проте, лідери часто стикаються з перешкодами, що часто означає, що їм потрібно негайно вжити заходів. Замість того, щоб прагнути до довгострокового обслуговування, вони мають справу з управлінням кризами, що є важливим завданням і навичками, особливо коли інформація надходить і закінчується в момент транзакційного режиму блискавичної швидкості. Дослідження науковців підтверджують, що величезне значення в цьому аспекті відіграють в місцевому самоврядуванні лідери з числа молоді, адже вікові акценти участі громадян у формуванні громадянського суспільства зміщуються у бік молоді.

За майже тридцятиріччя реформ в Україні виросло молоде покоління, яке по-іншому дивиться на політичні та соціальні процеси, виклики та загрози сучасності. Нинішня молодь не обтяжена ностальгією за радянським минулим, вона вільна і відкрита для усвідомлення демократичних перетворень в країні та активної участі в них.

Аналіз досвіду регіонів у сфері молодіжної політики і впровадження реформи децентралізації свідчить про те, що принцип роботи «для молоді» поступається іншому — «за безпосередньої участі молоді»³⁵. Механізми, що

35 Пожидаєв Є. О. Молодіжний чинник у становленні громадянського суспільства в Україні // Стратегічні пріоритети. № 3 (12). 2009 р. С. 124 - 128.

сприяють залученню молоді в суспільні процеси, стають все більш затребуваними та актуальними. Інтерес представляють такі інститути, через які молодь може вплинути на вирішення власних проблем і одночасно долучитися до процесу становлення громадянського суспільства та управління державою.

Компетентність й відповідальність молодих громадян сприятиме формуванню в Україні громадянського суспільства, яке передбачає трансформацію правової, моральної культур особистості, розвиток національної самосвідомості і ґрунтується на визнанні пріоритету прав людини. Таке суспільство функціонує на засадах гуманізму, свободи, реальної дії закону - одного для всіх, соціальної справедливості, міжетнічної злагоди, гарантує умови для зростання добробуту народу.

Крім того, утвердження української правової держави, розвиток громадянського суспільства нерозривно пов'язані зі становленням місцевої демократії, яка повною мірою може реалізуватися лише зі становленням місцевого самоврядування, розвитком громадської ініціативи на місцевому рівні. Адже повноцінний розвиток місцевого самоврядування під час процесів децентралізації неможливий без широкого залучення громадян, в тому числі й молодого покоління, до процесів формування нової стратегії розвитку місцевих громад, участі їх у формуванні та роботі органів місцевого самоврядування, становленні інституцій громадянського суспільства на місцевому рівні³⁶.

Важливість залучення молоді до розвитку місцевої демократії, становлення системи місцевого самоврядування, активної участі у житті громади та місцевих громадських ініціативах обумовлена такими чинниками:

- молодь здатна внести інноваційні, нестандартні підходи до вирішення проблем місцевих громад, сприяти запровадженню новітніх інформаційних, управлінських технологій у місцевому

36 Плоський К. В. Участь молоді у розвитку місцевої демократії в Україні: проблеми та перспективи // Український соціум. 2015. № 1 (6). С. 101-111

самоврядуванні;

- молодь є доволі великою групою громадян (близько 1/3 від усього населення країни)

Майбутнє місцевої демократії та сталий розвиток громад значною мірою залежить від того, наскільки сьогодні молоді фахівці будуть спроможні сприйняти накопичений управлінський досвід та, враховуючи європейські стандарти, здійснювати управління процесами місцевого розвитку.

Подальше здійснення децентралізації та реформи місцевого самоврядування потребує залучення молоді до цих процесів, формування активної позиції молодих громадян щодо суспільно-політичних процесів у державі. Найпотужнішою ознакою ефективної співпраці між державними органами влади та громадськими організаціями є обмін кадрами, активні громадські організації є сучасною школою підготовки демократичних лідерів, які оновлюють владу, сприяють підвищенню ефективності державного управління³⁷.

Для продовження розвитку структур співпраці молоді з органами місцевого самоврядування на кшталт молодіжних парламентів, муніципалітетів, рад необхідним є становлення договірної форми взаємодії, коли співпраця базується на чітко визначених принципах та процедурах, які закріплюються відповідною угодою між молодіжною структурою та органом місцевого самоврядування. Також реальній участі молоді в ухваленні рішень на місцевому рівні сприятиме подальше запровадження систематичних громадських слухань із проблем, які прямо або опосередковано стосуються молоді.

Саме тому необхідним є формування системи молодіжного самоврядування на регіональному та місцевому рівнях, зміцнення й консолідація молодіжних громадських організацій для ефективного вирішення найактуальніших проблем молоді на засадах соціального партнерства з

³⁷ Хуснутдінов О. Я. Участь молоді у місцевому самоврядуванні. URL: <http://irgo.org.ua/raznoe/uchast-molodi-u-miscevomu-samovryaduvanni>

органами державної влади. Сформувати таку політику можна, лише спираючись на сучасні форми самоорганізації молоді та впроваджуючи ефективні практики з міжнародного досвіду.

Можемо підсумувати, що якщо в якості критерію взяти роль чи місію, яку виконують лідери в органах місцевого самоврядування, то їх типи можна визначити наступним чином:

Той, що веде за собою. Відносяться ті, які люблять приймати рішення самостійно, під особисту відповідальність. Лідерство - їх природний стан.

Організатори груп. Вирізняє знання психології своїх послідовників. Краще всього підходять для управління людьми в малих групах. Мають талант практичної організації виробництва й управління персоналом.

Виконавці. Йому притаманні енергійна діяльність, особистий приклад, цілеспрямованість, уміння долати бар'єри, створювати згуртований колектив. Вміють поставити завдання, обирають методи, проводять експерименти.

Дипломати. Легко контактують із співробітниками, можуть відстоювати власну думку, використовують діалоги й уміють вирішувати проблеми один на один.

Генератори ідей. Орієнтація на нові завдання, сприяння передовому, інтуїція, синтез знань, самокритичність, свіжий погляд на вже знайомі факти. Ідуть в напрямку ідеї,

Синтезатори. Уміють виділити головне з дуже великого обсягу інформації, що дозволяє їм відкрити щось нове.

Реактори. Активно й розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє їм ставати відданими послідовниками.

Комунікатори. Вирізняє високий рівень комунікабельності, уміння слухати людей. Доступно пояснюють послідовникам сутність навіть найзаплутанішої ситуації.

Інформатори. Уміють отримувати й обробляти інформацію, співставляти й аналізувати факти. Уміють збирати інформацію, знають де її взяти і як використати.

Різні функції визначаються як домінуючі у різних за рівнем розвитку групах в організаціях і для самих організацій, у різноманітних ситуаціях, при виконанні різних завдань і т. ін.

Ключовими компонентами лідерства як ми бачимо виступають аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, гуманізація суб'єкт-об'єктних відносин у колективі, ефективна комунікація, досягнення результатів - орієнтація на результат, управління талантами у колективі.

Отож, категоріями поведінки успішного лідера у реалізації його місії у публічному управлінні та адмініструванні є:

1. *Контроль навколишнього середовища та організаційних ресурсів:* вміння бути проактивним і враховувати зміни навколишнього середовища у керівній діяльності, прийняття рішень відносно ресурсів на основі поточних даних про цілі підрозділу.
2. *Організація та координація:* спрямування зусиль підлеглих на виконання завдань підрозділу, координування взаємозалежних відносин з метою досягнення спільних цілей.
3. *Інформаційне управління:* використання інформації та комунікаційних каналів для виявлення організаційних проблем, розуміння змін навколишнього середовища та прийняття відповідних ефективних рішень.
4. *Створення умов для зростання та розвитку:* забезпечення умов для професійно-особистісного зростання та розвитку персоналу шляхом організації безперервного навчання.
5. *Мотивування персоналу та вирішення організаційних конфліктів:* посилення позитивних аспектів мотивації для задоволення співробітників та добросовісного виконання ними своїх обов'язків.
6. *Стратегічне вирішення проблем:* відповідальність за прийняття управлінських рішень та переконання у тому, що підлеглі також володіють навичками прийняття рішень.

Можемо підсумувати, що рушійною силою самоорганізації громади є

лідер - це особистість, яка, поставивши перед собою ціль, знаходить кошти і створює громаду, здатну її досягти. Всі відносини, що залежать від лідера, є лише інструментальними причинами; він залишається розумом всього того, що відбувається всередині належного йому контексту, економічним стратегом засобів досягнення мети.

РОЗДІЛ 3 УМОВИ ПРОЯВУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Уміння та навички ефективного лідерства в органах місцевого самоврядування

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку.

При цьому важливо брати до уваги той факт, що чим вищими є державна посада та її правовий статус, чим більше у її виконавця можливостей впливати на долі держави та суспільства, тим більше він сам потребує особливого «морального духу» та розуму, що дозволяє пізнавати минуле, історію, творчість попереднього покоління й одночасно творити сучасне і майбутнє, втілювати себе у справах та свідомості інших людей.

Проблема лідерства у суспільстві, державних інститутах серед посадових осіб та представників місцевого самоврядування, окремих робочих групах була, є і буде саме тому, що потреба посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування сьогодні є найбільш значимою для побудови громадянського суспільства, тому важливо, щоб посадові особи будь-якого рівня та представники місцевого самоврядування були прикладом високої самоорганізації в роботі та взірцем загальнолюдських цінностей, знань, умінь та навичок для громадян та місцевих громад³⁸.

Здатність до лідерства в дійсності представляє собою цілий комплекс навичок і вмінь, причому майже кожному з них можна навчитися та

38 Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 9–29. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>

розвинути. Однак цей процес не відбувається раптово. Лідерство має багато аспектів серед яких, слід виділити: повага, досвід, уміння та навички спілкування з людьми, своєчасність, відповідальність і т. д. Із цього переліку, багато чинників відіграють важливу роль стосовно лідерства.

Перелічимо основні групи умінь (навичок), необхідних для успішного керівництва-лідерства та ефективної роботи із співробітниками в органах місцевого самоврядування³⁹.

1. *Оптимізація процесу управління :*

- визначення чисельності підлеглих, необхідної для виконання поставлених завдань;
- постановка цілей та визначення пріоритетів у роботі підлеглих;
- визначення повноважень та відповідальності виконавців.

2. *Формування єдиної команди:*

- підбір членів команди;
- створення умов для успішної роботи команди;
- формування у членів команди позитивної спрямованості на співпрацю.

3. *Аналіз проблеми та прийняття рішень :*

- збір та аналіз інформації для виявлення існуючих проблем;
- правильний вибір методів підготовки управлінських рішень;
- розробка критеріїв оцінки альтернативних рішень.

4. *Обмін інформацією з підлеглими та керівництвом:*

- письмові розпорядження, звіти;
- проведення нарад, зборів;
- міжособистісна комунікативна взаємодія.

5. *Підтримка виконавчої дисципліни:*

- доведення до співробітників вимог щодо робочої поведінки;
- контроль за роботою підлеглих;
- формування організаційної культури, яка містить моделі трудової

³⁹ Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.

поведінки та прийняття адміністративних заходів до порушників.

6. *Мотивація праці підлеглих:*

- здатність організувати підлеглих на досягнення поставлених цілей;
- уміння використовувати засоби матеріального та морального стимулювання;
- створення мотивуючого середовища, таких умов праці, які підвищують рівень задоволеності підлеглих, їх бажання працювати з високою віддачею.

7. *Раціональна організація власної управлінської праці:*

- планування власного часу (роботи);
- планування кар'єри;
- уміння підтримати високий рівень працездатності;
- уміння долати негативні наслідки стресу;
- уміння володіти своїми емоціями та почуттями.

Ось необхідні навички лідера які можуть бути передумовою для успішної діяльності:

- *Концептуальні навички* - інтелектуальна здатність координувати інтереси підрозділу, внутрішньо-організаційну діяльність та політику.
- *Навички міжособистісної взаємодії із співробітниками* - уміння розуміти підлеглих, ефективно спілкуватися з ними та мотивувати їх, як індивідуально, так і в групах.
- *Технічні навички* - уміння застосовувати спеціальні уміння, навички, знання, механізми, техніки, процедури, передбачені специфікою діяльності підрозділу.
- *Навички проведення організаційної політики* - уміння посилювати свої позиції у підрозділі, формувати коло підтримки та встановлювати конструктивні взаємозв'язки.

Ефективність навчання навичкам лідерства багато в чому залежить від правильного вибору способів і методів навчання. Вибір правильного підходу до навчання сприяє підвищенню його ефективності. Аналізуючи особливості

підходів до організації навчання, необхідно враховувати, що:

- сутність когнітивного (або пізнавального) підходу до навчання навичкам лідерства, орієнтованого на розвиток знань, полягає у формуванні системи знань про те чи інше явище, процес, які в необхідний момент будуть використані як модель дії;
- поведінковий підхід до навчання навичкам лідерства в своїй основі є експериментаторським, він забезпечує розвиток навичок, що стануть йому в нагоді у майбутньому;
- емпіричний процес навчання навичкам лідерства (навчання через досвід) об'єднує сильні сторони когнітивного та поведінкового підходів, у результаті цього з'єднання виходить циклічний процес навчання, що базується на конкретному досвіді його учасників і орієнтований на практичний результат;

І все ж варто враховувати, що сучасна професійна лідерська підготовка можлива лише за умови його індивідуальної спрямованості. З метою формування лідерських якостей посадових осіб та представників місцевого самоврядування необхідно:

А) процес навчання навичкам лідерства посадових осіб та представників місцевого самоврядування базувати на компетентнісному підході.

Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у посадових осіб та представників місцевого самоврядування повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного лідера - це інтегральне поняття, що складається з: особистісної компетентності; громадянської компетентності; стратегічно-методологічної управлінської компетентності; управлінської компетентності в соціальних питаннях.

Групи управлінської компетентності сучасного лідера⁴⁰:

Державницька компетентність: усвідомлення, розуміння, здатність

40 Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10

виражати державні інтереси в теперішньому та у перспективі: уміння узгоджувати публічні та приватні інтереси відповідно до вимог Конституції України та вітчизняного законодавства, керування високою професійною етикою та почуттям громадянської відповідальності, профільні для кожної посади професійні знання, володіння теорією управління, уміння оцінювати тенденції суспільного розвитку в країні та світі, знання однієї чи кількох іноземних мов.

Стратегічна та методологічна компетентність у сфері стратегії та методології управління: уміння користуватися інструментарієм стратегічного цілепокладання та мислення; здатність розробляти стратегію розвитку, виходячи з урахування наявних альтернатив, а також оцінки наслідків можливих та реально прийнятих рішень; володіння методами дидактики, що дозволяють реалізувати поставлені цілі, раціонально налагоджуючи системи інформації та комунікації.

Людинознавча (соціально-психологічна) компетентність: уміння роз'яснити співробітникам цілі, зміст роботи, допускаючи їх до участі у розробці стратегії розвитку; здатність управляти процесами комунікації в організації шляхом координаційних та інтеграційних акцій, підтримки процесів самоорганізації колективу співробітників; уміння вирішувати кадрові питання та нести за це відповідальність, сприяння підвищення кваліфікації співробітників та росту їх професіоналізму; почуття суспільно-політичної відповідальності за власну діяльність та роботу очолюваної організації; уміння представляти цілі (цінності) організації у ній самій та за її межами.

Особистісна компетентність: духовність та моральність, воля і громадянська мужність, різностороння та глибока освіченість, яка дозволяє аналізувати явища й процеси у їх взаємозв'язку, взаємодії, взаємозалежності, в їх інтеграційній/дезінтеграційній динаміці; уміння розбиратися в людях, здатність до співробітництва та колективної роботи, бажання створювати нове і творчо працювати, володіння інтуїцією та візуалізацією, тобто здатністю "бачення" того, що намічається, прогнозується, а також силою

особистого впливу та особистого шарму.

Разом з тим підвищення рівня компетентності лідерів місцевих громад і ефективності роботи органів місцевого самоврядування в цілому залежить від: заміни радянських стереотипів лідерства; рівня знань посадових осіб місцевого самоврядування (і методики його визначення та оцінювання); ступеня підготовки викладацького складу, вміння працювати з дорослою аудиторією; організації підвищення кваліфікації викладачів центрів підвищення кваліфікації із врахуванням специфіки роботи; розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, яка має забезпечити індивідуальну, безупинну, випереджальну освіту, використовуючи всі існуючі на сьогодні механізми та інструменти⁴¹.

В) поруч з традиційними методами використовувати тренінгові форми навчання.

Тренінгові програми пропонують широку палітру практико-орієнтованих прикладних інструментів. Їх належне використання дозволяє лідерам місцевого рівня усвідомити і зрозуміти, що лідерство - це не посада, а щоденна відповідальна діяльність на користь громади, яка вимагає стратегічного мислення і вмотивованих та обґрунтованих дій, що завдання посадової особи - лідера органу місцевого самоврядування полягає у формулюванні спільної мети і спільних цілей громади й очолюваного ним колективу співробітників, що щоденною лідерською діяльністю посадової особи має стати удосконалення якісних показників життя громади та її жителів на основі задоволення їх реальних потреб.

Тренінгові форми навчання: інформування, дискусії, вправи, мозкові штурми розвивають саме ті здібності, що впливають на розвиток лідерського потенціалу:

- вміння досягати результату (здатність формулювати й утримувати ціль);

⁴¹ Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с.

- уважність і емпатія;
- поведінкова гнучкість;
- впливовість;
- здатність до управління своїми емоціями.

На тренінгах учасникам пропонуються різні форми індивідуальної та групової роботи: діагностичні методики для самоаналізу і самопізнання, інтерактивне обговорення тем, рольові ігри, вправи, моделювання й розгляд кейс-ситуацій тощо. У дискусійних групах учасники мають можливість обговорити питання командної роботи в органах місцевого самоврядування та шляхи посилення її дієвості, комунікативні стратегії, відпрацьовувати навички ефективних комунікацій, активного слухання, технології безконфліктного спілкування, обмінюватися кращими практиками місцевого самоврядування.

Тренінгові заняття створюють можливості для виділення двох важливих елементів інтерактивного навчання: співпрацю й активність. Саме на тренінгах апробується використання різних інструментів співробітництва з громадою, різними інституціями та зовнішнім середовищем. Причому активність, на наш погляд, іде глибше — це мистецтво аргументації, пошук істини, самостійне розв'язання проблеми, засвоєння знань, тренування вмінь і формування власної позиції. Співпраця й переконання, що знання і досвід кожного учасника надзвичайно цінні, створюють шанс багатосторонності навчання.

Проведення тренінгів — це добра школа отримання сучасних навичок, необхідних місцевим керівникам, які хочуть будувати країну по-новому, адже учасники отримують нові знання, котрі стануть добрим підґрунтям для ефективної роботи на місцях. Сільські, селищні голови, посадові особи місцевого самоврядування районного та міського рівнів на таких видах розвивального навчання можуть актуалізувати знання з питань розвитку лідерства в місцевих громадах, поглибити свою обізнаність зі змістом таких, здається, усім відомих понять, як «керівництво» та «лідерство», «стилі

лідерства», подискутувати про важливість застосування різних стилів лідерства за різних умов, усвідомити необхідність формування свого власного стилю лідерства як основи самовдосконалення.

Отже, практична цінність тренінгів лідерства в тому, що дозволяють викликати інтерес і мають практичну значущість у підтримці та розвитку лідерського потенціалу органів місцевого самоврядування. Крім того, саме тренінги дають змогу ознайомитись з сучасними європейськими інструментами та підходами до управління громадою, допомагають зрозуміти важливість і водночас складність змінювати «рамки» мислення. Формується в учасників тренінгу погляд на лідерство як компетенцію, котра набувається, намічаються шляхи його підсилення й розвитку з використанням незадіяних резервів⁴².

Реалізація цих завдань не буде можливою без застосування інноваційних технологій у процесі навчання лідерства для публічних службовців, у тому числі й посадових осіб та представників місцевого самоврядування. Сьогодення об'єктивно вимагає переведення освітнього процесу 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, на активні та інноваційні методи.

Як відомо, активні методи навчання — це методи, що спонукають слухачів до активної розумової і практичної діяльності в процесі оволодіння навчальним матеріалом. Активне навчання передбачає використання такої системи методів, яка спрямована головним чином не на донесення викладачем до слухача готових знань, їх запам'ятовування і відтворення, а на самостійне оволодіння слухачами магістратур знаннями і вміннями в процесі активної розумової і практичної діяльності. Особливості активних методів навчання полягають у тому, що в їх основі закладено спонукання до

42 Білорусов С. Г. Досвід підготовки лідерів для публічної служби України на регіональному рівні // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6 - 7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2014. С. 224 - 225.

практичної та розумової діяльності, без якої немає руху вперед в оволодінні знаннями. Поява і розвиток активних методів зумовлені тим, що перед навчанням постали нові завдання: не тільки дати слухачам знання, а й забезпечити формування та розвиток у них пізнавальних інтересів і здібностей, творчого мислення, умінь і навичок самостійної розумової праці.

Суттєву роль у підготовці посадових осіб місцевого самоврядування відіграють нестандартні заняття, що викликають зацікавлення, сприяють інтелектуальному розвитку й моральному вихованню. Нестандартні заняття стимулюють пізнавальну самостійність, творчу активність і ініціативу управлінця. До таких занять, зокрема, відносимо заняття-змагання (вікторини, конкурси, семінари-аукціони, практичні заняття типу КВК і брейн-ринги; заняття огляду знань (практикуми-заліки, консультації, заняття взаємного навчання); заняття комунікативної спрямованості (практикуми-диспути, конференції, телелекції); лекції-подорожі; лекції-візуалізації; лекції вдвох; лекції із запланованими помилками; імітаційно-моделюючі іноваційні ділові ігри (імітація фахової діяльності посадової особи місцевого самоврядування, виконання ролей за сценарієм).

Саме ділова гра є ефективною формою навчання представників місцевого самоврядування застосуванню технологій підготовки та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до організації, інтерактивна основа спілкування під час гри роблять цю форму навчання свого роду інновацією. Багато з цих технологій можна адаптувати та творчо розвинути в процесі підготовки представників місцевого самоврядування.

Головною ознакою ділової гри є моделювання діяльності представників місцевого самоврядування з вироблення управлінських рішень. Ці рішення, впливаючи на об'єкт ігрового моделювання, змінюють його стан. Інформація про зміну стану об'єкта управління через елемент зворотного зв'язку (система оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування) надходить до суб'єкта управління (ігровий простір), до якого входять гравці. Гравці ухвалюють рішення з керування об'єктом управління на черговому етапі, і

процес повторюється. Це дозволяє вирішити ряд завдань, не доступних під час традиційних методів навчання. У процесі ділової гри не тільки здобуваються професійні навички вироблення й ухвалення управлінських рішень, а також моделюється спільна діяльність учасників і відпрацьовуються навички спілкування, які мають відповідати встановленим правовим, соціальним та іншим нормам.

Ділова гра передбачає різного роду інтеракції: фізичну (взаємодія учасників, пересування в процесі гри, робота в групах, малювання, жестикуляція), соціальну (вибір стратегії взаємодії, діалоги, дискусії), пізнавальну (формулювання проблеми, вибір варіантів рішення задач, розробка проектів). Під час розробки загального сценарію важливо здійснювати максимальне занурення учасників у гру, рівномірно розподілити ігрове навантаження, застосувати прийом змагання груп, змоделювати реалістичну і актуальну ситуацію⁴³. Структура гри формується з таких етапів:

- занурення у проблему — таке собі теоретичне «вкидання» інформації, основний зміст якої складають поняття управлінського рішення, види та типи рішень, методи прийняття рішень;
- формування команд — запуск процесів групової динаміки: поєднання учасників гри в команду, визначення лідера, схеми роботи, розподіл ролей, організація співпраці;
- отримання легенди гри — змістовний опис навчальної ситуації, визначення параметрів та умов діяльності, постановка завдання;
- підготовка рішення — етап формування управлінських рішень з обґрунтуванням стратегії і тактики дій команди, характеристикою пакету рішень. Характеризується зіткненням думок, емоційними суперечками. Застосовується професійний досвід, виявляються особисті якості, комунікативні характеристики, аналізується розподіл ролей. Доцільно застосувати відеозйомку процесу з метою детального аналізу ходу гри;
- презентація підготовлених рішень - проводиться лідером команди, який

43 Карсон Д. Р. Деловые игры. Метод обучения принятию решений. Х., 2017. 234 с.

презентує пакет управлінських рішень, обґрунтовує їх вибір.

Представлена модель організації ділової гри може ефективно використовуватись в різноманітних підрозділах місцевого самоврядування з метою підвищення кваліфікації посадових осіб різного рівня. Вона дозволяє керівникам і посадовим особам місцевого самоврядування не лише поглибити теоретичні позиції. Гра містить емоційний фактор відповідальності за прийняте рішення, його можливі наслідки, оптимальність та ефективність. Така організація навчання надає можливості збагатити особистий досвід дій у різноманітних ситуаціях, з врахуванням широкого кола проблем та придбати навички підготовки управлінського рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, формування у представників місцевого самоврядування навичок з прийняття ефективних та оптимальних управлінських рішень з використанням технології ділової гри дозволяє реалізувати ідеологію випереджаючої підготовки з застосуванням інноваційних підходів.

Отже, методи активізації навчально-пізнавальної діяльності ефективно поєднуються з іншими, традиційними, загальними дидактичними методами (пояснювально-ілюстративним, репродуктивним, проблемного викладу, частково-пошуковим, дослідницьким), доповнюють та урізноманітнюють їх, а також органічно вписуються в управлінський процес і відповідають умовам середовища місцевого самоврядування та цінностям публічного управління⁴⁴.

Творення нових державних цінностей здійснюється через їх визнання та формування, що, у свою чергу, вимагає політичної волі, стратегічної спрямованості та тактичної готовності «радикально змінити установки як лідерів, так і публічних службовців для того, щоб дозволити появу нових форм комунікації, ініціювання та навчання на публічній службі. Важливою рисою такої культури сприяння організаційному навчанню є те, що таке сприяння намагається досягти оптимального балансу між дією, діалогом та

44 Барвіцький В. Система підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Проблеми трансформації територіальної організації влади : зб. матеріалів та документів / наук. ред. М. Пухтинський. К. : Атіка, 2005. С. 330 - 333.

рефлексією в організаційній культурі»⁴⁵.

Сучасними управлінськими інструментами підвищення спроможності органів місцевого самоврядування щодо удосконалення лідерських здібностей є реалізація фахової підготовки управлінців засобами підвищення кваліфікації.

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальному характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання.

Слід відмітити, що організація та проведення занять у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців значно складніші, ніж у традиційній системі підвищення кваліфікації. Внаслідок цього лідерська підготовка державних службовців, посадових осіб та представників місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації вимагає сьогодні більш поширеного впровадження нових інноваційних підходів.

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальному характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання⁴⁶.

45 Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білінської, В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2014. 316 с. С. 233 - 234.

46 Барвіцький В. Система підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Проблеми трансформації те-

Реалізація зазначених принципів можлива за таких умов: удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб; застосування єдиних державних стандартів та критеріїв; використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління; створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами. Це дасть змогу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців; сформулювати та закріпити через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство.

У результаті опанування принципами лідери місцевого самоврядування повинні уміти:

- удосконалювати власні компетентності в процесі здійснення управлінської діяльності;
- аналізувати, оцінювати, обґрунтовувати свій переважаючий стиль керівництва-лідерства;
- здійснювати неупереджений особистісний SWOT-аналіз та використовувати його результати у власній управлінській діяльності;
- критично осмислювати й адекватно оцінювати якісні складові своєї особистості;
- вибирати й обґрунтовувати власну стратегію протидії емоційному та професійному вигоранню;
- обирати стиль керівництва відповідно до рівня сформованості колективу та поставлених перед ним завдань;
- розвивати впевненість у собі як умову ефективної та результативної управлінської діяльності;

підбирати сучасні інструменти для максимального використання власного

потенціалу;

- використовувати знання про власну особистість в процесі ефективної та результативної взаємодії з колегами та жителями громади.

Вважаємо, що фахова підготовка з управлінського лідерства має набути обов'язкового характеру для посадових осіб та представників місцевого самоврядування і стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму. Його складовими мають стати особистісне бажання, готовність і здатність до щоденної лідерської діяльності на користь громади, професійна компетентність, посадова ефективність/результативність, управлінська майстерність.

Основою такої професійної лідерської освіти має стати соціокультурний принцип гуманізації. Його суть полягає у зверненні до особистості людини адміністративної як предмета діяльності управлінського апарату та врахуванні її пріоритетної ролі не лише в конкретному органі місцевого самоврядування, а й у територіальній громаді як соціальній мікросистемі.

Це надзвичайно актуально в сучасних умовах, оскільки управлінська антропология як система спеціально відібраних та необхідних для здійснення цивілізованої управлінської діяльності різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу людини має стати основою професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування до організації та здійснення щоденної дієво-результативної керівної лідерської діяльності у форматі «посадова особа - орган місцевого самоврядування - територіальна громада».

Така обов'язкова безперервна професійна освіта посадових осіб місцевого самоврядування має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації та реалізації ними особистісно-професійно-професіональної відповідальності, ефективності, результативності, власної конкурентоспроможності, які безпосередньо впливають не лише на їх власну дієвість, а й на дієвість очолюваних ними колективів.

3.2 Вибір ефективних стратегій впливу лідера

Переважна більшість дослідників проблеми лідерства переконані в тому, що його неможливо відділити від влади і впливу, оскільки влада виражає реальне лідерство⁴⁷. Влада є потенційною можливістю індивіда впливати на діяльність і поведінку інших людей. Всім відомі приклади, коли високопоставлені керівники, управлінці, котрі наділені всіма правами, відповідають займаним ними посадам, - мають невисокий авторитет або малу здатність впливати на інших. У той же час ми знаємо людей, які, не маючи формального права впливати на інших, тим не менше стають надзвичайно впливовими. Ці люди мають здатність впливати на поведінку інших людей в силу свого авторитету, заснованого на професійних та особистих якостях. Тому ми визначимо вплив як здатність індивіда впливати на поведінку інших людей, засновану на його особистих якостях, коли прагнення індивіда досягти поставлених цілей приводиться у відповідність до намірів особи, яка має владу⁴⁸.

Влада - складний феномен, що складається з безлічі протиріч:

По-перше, хоча багато людей в організаціях і сприймають владу як ворожу силу, багато хто волів би працювати під керівництвом владного управлінця, лідера, керівника, який має у своєму розпорядженні ресурси й інформацію та чий успіх приносить визнання не тільки йому самому, а й підлеглим. Найпоширенішою проблемою в організаціях є не надлишок влади, а безвладдя, яке призводить до неефективного управління, для якого характерна дріб'язковість, прагнення до диктату і жорсткої регламентації. Відповідальність без влади, підкріпленої ресурсами, є джерелом напруги і стресу.

По-друге, надмірне застосування влади сприяє зменшенню впливу лідерів-керівників. Практика свідчить, що тактика погроз і маніпуляцій викликає спротив тих, хто став об'єктом такого впливу.

47 Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 88-94.

48 Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. Харків, 2017 р. 100 с.

По-третє, людина, яка часто використовує силу влади і впливу, схильна до змін, які призводять до спотворення її самооцінки і хибного сприйняття підлеглих. Поступово такий лідер-керівник починає переоцінювати свою значимість і власний внесок у роботу та недооцінювати значущість і внесок інших працівників. Тенденція до власної величі призводить до зловживань.

Влада прикладу дуже часто ґрунтується на авторитеті лідера - позитивній оцінці позитивних якостей й переконаності підлеглих в правильності й точності рішень, які він приймає. Тому лідери в органах місцевого самоврядування, володіючи фактором впливати на інших, повинні вміти вибрати найбільш ефективну стратегію цього впливу. Для цього їм потрібно:

- Правильно оцінити мотиваційну основу оточуючих, на яких чиниться вплив;
- Визначити, які джерела влади вони мають у своєму розпорядженні та оцінити силу цих джерел;
- Вміти переналаштувати привабливість наслідків активності, що є вирішальним для здійснення впливу;
- Враховувати ситуаційні особливості, що сприяють або перешкоджають ефективному застосуванню стратегії впливу;
- Знати динаміку влади в організації;
- Правильно визначити баланс влади.

Реальний авторитет складається як єдність фахівця, посади й особистості. Його завойовує сам лідер, який постає перед колективом як людина, наділена розумом, волею, принциповістю, вимогливий, але справедливий, моральний. Без авторитету немає гідного лідера.

Авторитет лідера-керівника часом набуває характеру авторитету особистості. Це - влада, заснована на безсвідомій вірі в особисті якості чи здібності лідера. На рівні підсвідомості підлеглий ототожнює себе з керівником. Це задовольняє його потреби в приналежності й повазі.

Авторитет експерта-фахівця - це влада, заснована на розумній вірі в компетенцію керівника. В даному випадку вплив вважається розумним і логічним. Вплив керівника досягається завдяки його видимим досягненням. Чим вони більші, тим більшої влади досягає лідер.

Джерела влади та впливу являють собою ресурси, використовувані лідером для здійснення впливу на поведінку окремих людей або груп. Влада може приймати різноманітні форми.

На основі досліджень Дж. Френча і Б. Райвена⁴⁹ виділимо шість форм джерел влади в управлінській діяльності в органах місцевої влади, де лідер-управлінець може обирати ефективний спосіб впливу на оточуючих:

Влада, заснована на примусі: особа **В**, на яку впливають, вірить, що особа **А**, що чинить вплив, має можливість карати таким чином, що це завадить задовольнити будь-яку нагальну потребу. Багато людей відчують занепокоєння з приводу того, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Тому страх є причиною того, чому люди дозволяють впливати на себе через примус або покарання. Хоча примус і може привести до зміни поведінки та покори підлеглого, ця форма впливу може стати причиною небажаних побічних ефектів - боязкості, скутості, страху, відчуження, помсти. Це, своєю чергою, негативно позначається на продуктивності праці, задоволеності роботою і, як наслідок, плинності кадрів. Влада, заснована на примусі, ефективна за умови, якщо вона підкріплюється чіткою системою контролю, що вимагає великих затрат.

Влада, заснована на винагороді (вплив через позитивне підкріплення): особа **В** вірить, що особа **А** має можливість задовольнити насущну потребу або принести задоволення. Залежно від очікуваного рівня компенсації, одержуваної від керівника у формі подяки, просування по службі, премії, додаткової відпустки тощо, підлеглий докладає тих чи інших зусиль для виконання вказівки або розпорядження. Влада винагороди - це один із найдавніших і широко використовуваних джерел влади в організації.

49 Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління К.: Академвидав, 2003. 568 с.

Відзначено, що цей тип влади є досить ефективним способом впливу на людей. Влада винагороди нерідко використовується для підкріплення права на владу. Значною мірою сила влади винагороди визначається рівнем формального права на владу. Лідери можуть послабити силу цього джерела, якщо вони обіцяють заохотити за виконану роботу, але не виконують своєї обіцянки. До цього ж призводить і заохочення підлеглих, які не виконали доручені завдання. Керівникам, які використовують це джерело влади, необхідно враховувати цінність винагороди.

Експертна влада (вплив через розумну віру): особа **В** вірить, що особа **А** володіє спеціальними знаннями, які дозволять задовольнити потребу особи **В**. Підлеглий вірить в компетентність керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення підлеглого виконувати вимоги керівника є свідомим і логічним. Експертна влада жорстко не пов'язана з певною посадою. Рівень експертної влади визначається рівнем, на якому керівник демонструє свою компетентність в аналізі, оцінці та контролі роботи підлеглих. Спеціалізація в знаннях обмежує застосування експертної влади. Недолік такої влади - «вузьке місце» молодих керівників, бо їм потрібен час для того, щоб набути її та ефективно використовувати.

При вирішенні складних специфічних завдань підлеглі можуть мати більшу компетентність, ніж їх керівники. Якщо керівник у цій ситуації дозволить підлеглим продовжувати вважати себе «експертом», то підлеглі можуть не поділитися цінною інформацією, що здатне призвести до прийняття менш ефективного рішення. Беручи на віру думки фахівців, керівник таким чином вивільняє час для іншої діяльності. Відмова приймати на віру поради експертів може означати, що керівник боїться втратити вплив, більше піклується про захищеність, ніж про задоволення більш високих власних потреб і потреб своїх підлеглих. Обмеження використання розумної віри пов'язано з тим, що вона менш стійка, ніж сліпа віра (заснована на харизмі). Будь-яка помилка експерта може призвести до втрати його впливу. Формування розумної віри займає багато часу. Вплив розумної віри змінює

баланс влади «керівник - підлеглий». Це джерело влади набирає ефективності через бурхливий розвиток технологій і зростання організацій.

Еталонна влада (влада прикладу): характеристики особи **A** настільки привабливі для особи **B**, що остання хоче бути такою ж, як і особа **A**. Еталонна влада заснована на харизмі. Харизма - ця влада, заснована на силі особистих якостей і стилі керівництва. Влада прикладу нерідко формується в міру того, як ототожнюють інші себе зі своїм лідером-керівником, аж до наслідування йому в усьому. Це прагнення непомітно підводить наслідувача під вплив того, кого він наслідує. Харизматична особистість має такі риси: енергія, приваблива зовнішність, незалежність, ораторські здібності, сприйняття захоплення своєю зовнішністю, впевнена манера триматися.

Чим більше лідер-керівник є для інших ідеалом, тим більше його поважають, підкріплюючи тим самим його особистісну основу влади. Формально лідери-керівники, що обіймають одні й ті ж посади, мають рівні права. Однак кожен із них використовує дане йому право в межах своїх здібностей.

Законна влада: особа **B** вірить, що особа **A** має право віддавати накази і що обов'язок особи **B** - підкорятися особі **A**. Основою законної влади є традиція. До останнього часу законна влада або традиція була найпоширенішим елементом впливу. Безперербійне функціонування організації прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати законну владу керівництва. На противагу страху вона пропонує позитивну винагороду - задоволення потреби приналежності до соціальної групи, захищеність. Традиція - привабливий інструмент для лідера-керівника. Вона має величезну перевагу - безликість, невиразність, адже підлеглий реагує не на особистість керівника, а на його посаду, що підвищує стабільність організації та сприяє зростанню покірності її членів. Традиція може чинити і негативний вплив перш за все через опір змінам. Твердження «ми завжди робили це так» не дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, влада, заснована на традиції,

перешкоджає залученню людей до прийняття рішень, не використовує можливості окремих співробітників, що, врешті-решт, негативно позначається на продуктивності праці та призводить до зростання незадоволеності співробітників. Люди в умовах ієрархічної структури не можуть повною мірою задовольнити потреби в самоствердженні та самоактуалізації.

Інформаційна влада: особа **A** володіє інформацією, здатною змусити **B** побачити наслідки своєї поведінки в новому світлі. Влада інформації базується на можливості доступу до потрібної і важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Отримана інформація дозволяє її власникові приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владу. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Інформація відіграє важливу роль у формуванні влади керівника. Особливе значення це набуває в еру суцільної загальної комп'ютеризації. Владу інформації слід відрізнити від експертної влади, яка пов'язана з розумінням або здатністю використовувати дані. Так, наприклад, помічники і секретарі нерідко мають значну кількість інформації, проте це зовсім не означає наявність у них експертної влади, особливо в спеціальних сферах. Вони можуть допомогти підготувати інформацію для прийняття вирішення, але не прийняти рішення.

Ефективне використання влади є найважливішим елементом лідерського впливу. Використання влади лідером-керівником передбачає зміну поведінки підлеглих у потрібному напрямі. Поведінка людей залежить від їхніх потреб та пов'язаної з ними мотиваційної поведінки. Якщо підлеглий бачить, що в результаті зміни своєї поведінки в потрібному напрямі його потреби будуть задоволені, він, швидше за все, буде намагатися виконати вимоги лідера-керівника. І навпаки, він буде чинити опір вимогам керівника у разі відсутності своєї мотивації.

Всі ці основи влади є інструментом, за допомогою яких лідер може вплинути на підлеглих задля досягнення мети організації. Проте вони можуть

бути використані також неформальним лідером, аби завадити цьому. У зв'язку з цим ефективним може бути лише лідерство, за якого застосування влади збалансовано впливом.

Для того, щоб влада лідера в органах місцевого самоврядування була ефективною, він має дотримуватися ряд головних принципів⁵⁰:

- Принцип збереження, що вимагає ставлення до влади як до єдиної справжньої цінності, за яку потрібно боротися до кінця. Не влада потрібна лідерові, а лідер владі.
- Принцип підтримки дій лідера-керівника підлеглими.
- Принцип бачення: лідер-керівник повинен бачити все, але не повинен дозволяти «дивитися в себе».
- Принцип розуміння: дії влади, її мета повинні бути зрозумілими людям.
- Принцип дієвості: влада стає безсилою, коли порядок підтримується, але не діє.
- Принцип адекватності передбачає необхідність враховувати позицію тих, хто знаходиться в опозиції до влади.
- Принцип легітимності забезпечує не лише юридичне, а й моральне визнання повноважень носія влади.

В будь-якому випадку лідер в органі місцевого самоврядування повинен виправдовувати очікування колективу, команди, групи чи організації в діловій, емоційній та інформаційній сферах, уміло використовувати владу й вплив задля спільного досягнення мети.

Порушення визначених принципів може послаблювати владу і вплив лідера в органі влади. Натомість, гіперболізація якогось із них, може мати ще більш згубні наслідки для органів місцевої влади та суспільства загалом.

Отже, можемо виділити види управлінської майстерності лідера в органах місцевого самоврядування:

- *Концептуальна* — здатність розуміти перспективу, розробляти

50 Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичний та методологічний аспект // Демократичне врядування : наук. вісн. 2013. Вип. 12 URL.: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.

відповідні стратегії для підрозділу.

- *Адміністративна* — здатність дотримуватися правил організаційної культури.
- *Аналітична* - здатність правильно використовувати наукові підходи, технічні, інформаційні засоби.
- *Технічна* - здатність вирішувати робочі завдання за допомогою спеціальних знань, умінь, навичок.
- *Майстерність приймати рішення* - здатність вибирати оптимальний варіант управлінського рішення серед низки існуючих альтернатив.
- *Комунікативна* — уміння організувати ефективну й результативну комунікативну взаємодію з підлеглими.
- *Соціально-психологічна* — здатність ефективно управляти колективом з урахуванням індивідуально-психологічних рис співробітників, потреб, законів соціального управління та соціальної психології.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства. Чимало дослідників визначають цей процес як взаємодію, як центр групових процесів, як вияв особистісних рис, як мистецтво досягнення згоди, як дію і поведінку, як інструмент досягнення мети чи результату, як уміння переконувати, як здійснення впливу, як відносини влади, як диференціацію ролей, як ініціацію чи запровадження структури.

Лідерство засноване на авторитеті, в основі якого лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Майже всі концепції лідерства наголошують на важливості ефективної співпраці лідера з послідовниками, що свідчить про те, що лідерство як соціальний феномен організації спільної діяльності та управління, соціальної активності є регулятором у системі міжособистісних відносин та може проявлятися лише в умовах соціальної групи.

2. Різні теорії лідерства наголошують на тій чи іншій функції як головній, притаманній для певного типу лідерства. Функції лідерів в управлінській діяльності визначають, що лідер може бути як адміністратор, як планувальник, як політик, як експерт, як представник групи в зовнішньому середовищі, як регулятор відносин в середині групи, як джерело заохочень і покарань, як третейський суддя і миротворець, як приклад, як символ групи, як провідник світогляду, як "батько" чи навіть як "цап - відбувайло". Всі ці функції лідерів мають різну природу впливу, ресурси, акцентуації характеру.

3. Швидкі зміни оточуючого середовища викликають фундаментальні зміни, які здійснюють колосальний вплив на організації і ставлять перед лідерами грандіозні завдання. Це обумовило перехід до нової парадигми

лідерства - нової ментальності, яка становить основний спосіб сучасного осмислення, сприйняття і розуміння світу. Сьогодні помітними стають підвищення вимог до адаптивності, гнучкості, мінливості господарських організацій саме ці характеристики, і особливо спільних цінностей, на їх думку, виходять на перший план, цементують і дисциплінують організації не менш і навіть більше, ніж їх формальні характеристики. Змінився і темп праці, умови роботи, які вимагають від співробітників динамізму й творчого підходу до виконання своїх обов'язків. Лідери мають розуміти, що спроби зберегти стабільність приречені на провал, визнавати невідворотність змін і криз і шукати в них джерело енергії і самонавчання. Вони повинні ініціювати зміни в середині організацій, щоб розвивати персонал і йти вперед.

У зв'язку з цим лідери повинні прагнути не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем. Відтак, вони мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками.

4. Демократична, правова держава може вирішувати основні завдання лише за наявності розвиненої системи місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування відіграє важливу роль у реалізації одного з головних завдань сьогодення - об'єднання в одне ціле інтересів держави, суспільства та особистості, оскільки головна мета та сутність місцевого самоврядування полягає в тому, щоб на рівні кожної окремо взятої особистості здійснювати гармонізацію прав і свобод людини та громадянина з інтересами держави та суспільства.

Самоорганізація населення є важливою частиною дієвого залучення населення, в процес обговорення місцевого розвитку, планування, прийняття рішень з актуальних питань, моніторингу виконання рішень є основною характеристикою демократизації системи державного управління на всіх її рівнях і ключовою частиною розвитку громадянського суспільства в цілому.

Підготовка професіоналів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, що спрямована на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи для досягнення цілей місцевого самоврядування.

Аналіз системи місцевого самоврядування, з точки зору задоволення суспільних потреб громадян, пов'язаних з отриманням життєво необхідних послуг, дозволяє нам стверджувати, що колективна чи особистісна потреба створює гостру потребу в лідерстві. сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує нових службовців-лідерів, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними проектувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують для сучасного муніципального службовця.

5. Реформаційні процеси, започатковані на нинішньому етапі функціонування Українською державою, будуть ефективними, результативними, успішними за умови провідної ролі у їхній реалізації лідерів-професіоналів місцевого самоврядування, готових і здатних своєю управлінську діяльність усвідомлювати й реалізовувати як процес щоденного служіння українській громаді, країні, державі. Саме вони зобов'язані відіграти ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні і стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами команд своїх співробітників та територіальних громад. Неможливо ефективно виконувати функції планування, мотивації, організації та контролю, якщо немає ефективних лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів.

Ключовими компонентами лідерства виступають аналітичне мислення, управління людськими ресурсами, гуманізація суб'єкт-об'єктних відносин у

колективі, ефективна комунікація, досягнення результатів - орієнтація на результат, управління талантами у колективі. Місію, яку виконують лідери в органах місцевого самоврядування, можна визначити наступним чином: це ті, що ведуть за собою, організатори груп, виконавці, дипломати, генератори ідей, синтезатори, комунікатори, інформатори тощо. Рушійною силою самоорганізації громади є лідер - це особистість, яка, поставивши перед собою ціль, знаходить кошти і створює громаду, здатну її досягти. Всі відносини, що залежать від лідера, є лише інструментальними причинами; він залишається розумом всього того, що відбувається всередині належного йому контексту, економічним стратегом засобів досягнення мети.

6. Проблема лідерства у суспільстві, державних інститутах серед посадових осіб та представників місцевого самоврядування, окремих робочих групах була, є і буде саме тому, що потреба посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування сьогодні є найбільш значимою для побудови громадянського суспільства, тому важливо, щоб посадові особи будь-якого рівня та представники місцевого самоврядування були прикладом високої самоорганізації в роботі та взірцем загальнолюдських цінностей, знань, умінь та навичок для громадян та місцевих громад. Здатність до лідерства в дійсності представляє собою цілий комплекс навичок і вмінь, причому майже кожному з них можна навчитися та розвинути. Однак цей процес не відбувається раптово. Лідерство має багато аспектів серед яких, слід виділити: повага, досвід, уміння та навички спілкування з людьми, своєчасність, відповідальність і т. д.

Перелічимо основні групи умінь, необхідних для успішного керівництва-лідерства та ефективної роботи із співробітниками в органах місцевого самоврядування. Основу їх складають: оптимізація процесу управління, формування єдиної команди, аналіз проблеми та прийняття рішень, обмін інформацією з підлеглими та керівництвом, підтримка виконавчої дисципліни, мотивація праці підлеглих, раціональна організація власної управлінської праці.

Необхідними навичками лідера можуть бути концептуальні навички, навички міжособистісної взаємодії із співробітниками, технічні навички, навички проведення організаційної політики.

Ефективність навчання умінням та навичкам лідерства багато в чому залежить від правильного вибору способів і методів навчання. Вибір правильного підходу до навчання сприяє підвищенню його ефективності. Варто враховувати, що сучасна професійна лідерська підготовка можлива лише за умови індивідуальної спрямованості особистості управлінця та базуватись на компетентнісному підході, на тренінгових формах навчання, на застосуванні інноваційних технологій у процесі навчання, активних методів навчання нестандартного плану, що викликають зацікавлення, сприяють інтелектуальному розвитку й моральному вихованню, стимулюють пізнавальну самостійність, творчу активність і ініціативу управлінця.

Сучасними управлінськими інструментами підвищення спроможності органів місцевого самоврядування щодо удосконалення лідерських здібностей є реалізація фахової підготовки управлінців засобами підвищення кваліфікації.

Методи активізації навчально-пізнавальної діяльності повинні ефективно поєднуватись з іншими, традиційними, загальними дидактичними методами (пояснювально-ілюстративним, репродуктивним, проблемного викладу, частково-пошуковим, дослідницьким), доповнювати та урізноманітнювати їх, а також органічно вписуватися в управлінський процес і відповідати умовам середовища місцевого самоврядування та цінностям публічного управління.

Така обов'язкова безперервна професійна освіта посадових осіб місцевого самоврядування має бути офіційно визнана безперервним процесом активізації та реалізації ними особистісно-професійно-професійної відповідальності, ефективності, результативності, власної конкурентоспроможності, які безпосередньо впливають не лише на їх власну дієвість, а й на дієвість очолюваних ними колективів.

7. Влада прикладу дуже часто ґрунтується на авторитеті лідера - позитивній оцінці позитивних якостей й переконаності підлеглих в правильності й точності рішень, які він приймає. Тому лідери в органах місцевого самоврядування, володіючи фактором впливати на інших, повинні вміти вибрати найбільш ефективну стратегію цього впливу. Для цього їм потрібно:

- Правильно оцінити мотиваційну основу оточуючих, на яких чиниться вплив;
- Визначити, які джерела влади вони мають у своєму розпорядженні та оцінити силу цих джерел;
- Вміти переналаштувати привабливість наслідків активності, що є вирішальним для здійснення впливу;
- Враховувати ситуаційні особливості, що сприяють або перешкоджають ефективному застосуванню стратегії впливу;
- Знати динаміку влади в організації;
- Правильно визначити баланс влади.

Для того, щоб влада лідера в органах місцевого самоврядування була ефективною, він має дотримуватися ряд головних принципів: збереження, підтримки дій, бачення, розуміння, дієвості, адекватності, легітимності. В будь-якому випадку лідер в органі місцевого самоврядування повинен виправдовувати очікування колективу, команди, групи чи організації в діловій, емоційній та інформаційній сферах, уміло використовувати владу й вплив задля спільного досягнення мети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Управління змінами . К: Book Chef, 2018. 299 с.
2. Барвіцький В. Система підготовки та підвищення кваліфікації службовців органів місцевого самоврядування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку // Проблеми трансформації територіальної організації влади : зб. матеріалів та документів / наук. ред. М. Пухтинський. К. : Атіка, 2005. С. 330 - 333.
3. Білорусов С. Г. Досвід підготовки лідерів для публічної служби України на регіональному рівні // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щорічн. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6 - 7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2014. С. 224 - 225.
4. Василевська Т., П'ятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9 № 2. С. 35-42.
5. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с.
6. Войцеховська О.В.. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип 8, 2018. С.93-96
7. Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. Випуск 4(29) Том 2, 2019. С. 8-13.
8. Гошовська В. А. Підвищення рівня професійної компетентності в системі державного управління – шлях до формування еліти українського суспільства. Аналітика і влада. 2012. № 6. С. 21–25.

9. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6-7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К. : НАДУ, 2014. 316 с. С. 233 - 234.
10. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К.:, 2014. Вип. 2/2014. С. 275- 285.
11. Дафт О.Л. Уроки лідерства /пер. з англ. А.В.Козлова К.:Експо, 2006.480 с.
12. Друкер Питер Ф. Задачі менеджменту в ХХІ ст: пер. з англ.: Навч. посіб. К.: "Ера", 2001.
13. Евенко Л. Кризис американского управления и поиск выхода (вступительная статья) // Питерс Т. Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер с англ., общ. ред. и вступ. статья Л.И.Евенко. Днепропетровск.: Прогресс, 1986. С. 5-27.
14. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 88-94.
15. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
16. Канавець М., Кукуля А. Впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами на державній службі. Вісник державної служби України. 2013. № 2. С. 24–26. С. 26.
17. Карсон Д. Р. Деловые игры. Метод обучения принятию решений. Х., 2017. 234 с.
18. Качмарський Є. І. Пошук ефективної моделі місцевого самоврядування для України: теорія і практика // Дні науки філософського факультету - 2008: Міжнародна наукова конференція (16-17 квітня 2008 року): матеріали доповідей та виступів. К.: Видавничо-поліграфічний центр

- «Київський університет», 2008. Ч. XI. С. 35 - 36.
19. Ковбасюк Ю. В. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування URL: http://www.academy.gov.ua/doc/koment-inter-prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf.
 20. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
 21. Конституція України : Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4871>
 22. Коттер Джон П. Истинная роль лидера // Лидерство / Пер. с англ. Минск.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 48-74.
 23. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Державне управління. 2021. № 1 (7). С. 162-179.
 24. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.
 25. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми : Сумський державний університет, 2020. 175 с.
 26. Лідерство: навч. посібн. /Л.М. Сергеева, В.П. Кондратьєва, М.Я. Хромей //за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015. 296 с.
 27. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичний та методологічний аспект // Демократичне врядування : наук. вісн. 2013. Вип. 12 URL:: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.
 28. Ліпенцев А., Романюк О. Теоретичні та концептуальні підходи до досліджень аспектів лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2023. № 67. С. 9–29. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240235>
 29. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.

- К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.196 с.
30. Майстерня управлінського лідерства : навч.-метод. матеріали / уклад. : Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко; за заг. ред. Л. А. Пашко, М. М. Газізова. К. : НАДУ, 2013. 144 с.
31. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства . Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.
32. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2014. Випуск 1. 14 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688678.pdf>
33. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. 128 с
34. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
35. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
36. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи» галузі знань 01 освіта/педагогіка спеціальності 011 освітні, педагогічні науки. Полтава : ПУЕТ, 2020. 232 с.
37. Нестуля С., Нестуля О., Кононец Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.
38. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління К.: Академвидав, 2003. 568 с
39. Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
40. Основи лідерства: Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навч. посібник / О.О. Нестуля, С.І. Нестуля, В.В. Карманенко.

- К. : Знання, 2013. 287 с.
41. Оуэн Хиллари, Ходжсон Викл, Газзард Найджел. Призвание - лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
 42. Пашко Л. А. Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління»: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6 - 7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. К.: НАДУ, 2014. 316 с.
 43. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ: Університет «Україна», 2012. 232 с.
 44. Пітерс Том, Уотерман Роберт. У пошуках досконалості. К. 2018. 524 с.
 45. Плоский К. В. Участь молоді у розвитку місцевої демократії в Україні: проблеми та перспективи //Український соціум. 2015. № 1 (6). С. 101-111
 46. Полисаев О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
 47. Про запобігання корупції: Закон України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
 48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
 49. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному управлінні URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf>.
 50. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. Харків, 2017 р. 100 с.
 51. Рачинський А. П. Лідерство як управлінська парадигма у сучасних

- тенденціях розвитку суспільства / за заг. ред. проф-ів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка : матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 року). К. : Ліра-К, 2014. С. 128 - 131.
52. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
53. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2022. Вип 1/2(70/71). С. 45-50.
54. Слейтор Р. Принципы управления от легенды General Electric Джека Уэлча / Пер. с англ. Минск.: ООО «Попурри», 2005. 288 с.
55. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21-25.
56. Управління командою: 5 завдань і інструментів лідера: методичний посібник / О. І. Бондарчук, О. А. Філь, В. В. Ковальчук, Л. В. Жабенко ; за заг. ред. Є. Р. Чернишової / Ун-т менеджменту освіти НАПН України К., 2015. 116 с.
57. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебедеенко. Харків : КСД, 2022. 224 с.
58. Фром Э. Человек для самого себя. Пер. с англ. Э. Спировой. Харьков : АСТ;, 2009. 352 с
59. Хуснутдінов О. Я. Участь молоді у місцевому самоврядуванні. URL: <http://irgo.org.ua/raznoe/uchast-molodi-u-miscevomu-samovryaduvanni>
60. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10
61. Юзькова О. Інноваційне лідерство як форма професійної еволюції в державному управлінні. Публічне урядування. 2019. № 4 (19). С. 320-331.

URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4\(19\)-320-331](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-4(19)-320-331).

62. Ягоднікова В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей. Молодь і ринок. 2021. № 11-12. С. 44-49.
63. Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130-135.
64. Adair J. The Action-centered leader, Mc Graw-Hill, London, UK. 1973,
65. Bass B.M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press. 1990.
66. Silva. A, What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 2016.8(1), с. 3.
67. Stogdill R. Handbook of leadership. A Survey of Theory and Research. N-Y, 1974. P. 7-16.
68. Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. Results-based leadership. Boston: Harvard Business School Press. 1999.