

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

**ДРЕМЛЮХ ОКСАНА ЮРІЇВНА**

УДК 352.075(477)

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Посилення ролі лідера в діяльності органів місцевого  
самоврядування України**

281 "Публічне управління та адміністрування"

\_\_\_\_\_ О.Ю. Дремлюх

**Науковий керівник** Озьмінська Ірина Дмитрівна, к.філос .н., доцент

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри,

д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ І.П Лопушинський

**Рецензент**

доцент кафедри ПУА,

к.наук з держ. упр., доцент

\_\_\_\_\_ О.І.Серняк

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

**Івано-Франківськ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Дремлюх О.Ю. Посилення ролі лідера в діяльності органів місцевого самоврядування України – Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У магістерській роботі дано характеристику поняттям "лідер" та "лідерство", описано лідерство як групове явище, досліджено цінність лідерського потенціалу в органах публічного управління та місцевого самоврядування. Вивчено питання прояву лідерства в органах місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні. На основі аналізу сучасних тенденцій функціонування органів місцевого самоврядування описано фактори посилення їх лідерського потенціалу та запропоновано дієві методи і способи посилення лідерського потенціалу .

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

**Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерство в органах місцевого самоврядування, лідерські компетенції, лідерський потенціал, навчання лідерству.

## ANOTATION

### **Dremlyukh O.Yu. Strengthening the role of the leader in the activities of local self-government bodies of Ukraine - Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 - "Public management and administration". - Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis describes the concepts of 'leader' and 'leadership', describes leadership as a group phenomenon, and explores the value of leadership potential in public administration and local self-government. The issues of leadership in local self-government bodies during the period of martial law in Ukraine are studied. Based on the analysis of current trends in the functioning of local self-government bodies, the factors of strengthening their leadership potential are described and effective methods and ways of strengthening leadership potential are proposed.

The materials of the master's thesis will be useful for public authorities, local self-government bodies and citizens, and can also be used in the process of training and advanced training of public managers.

**Keywords:** leader, leadership, leadership in local self-government, leadership competences, leadership potential, leadership training.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ГРУПОВОГО ФЕНОМЕНУ</b>	<b>10</b>
1.1 Лідерство як групове явище	10
1.2 Змістові характеристики понять "лідер" та "лідерство"	15
<b>РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	<b>22</b>
2.1 Ефективне управлінське середовище в органах місцевого самоврядування	22
2.2 Цінність лідерського потенціалу в органах публічного управління та місцевого самоврядування	26
2.3 Лідерство в органах місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні	35
<b>РОЗДІЛ 3 ПОСИЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ</b>	<b>44</b>
3.1 Молодіжне лідерство в місцевому самоврядуванні як фактор посилення його лідерського потенціалу	44
3.2 Методи і способи посилення лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування	48
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>61</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>67</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Будучи найважливішою формою народовладдя, місцеве самоврядування становить одну з основ конституційного ладу демократичної держави і безпосередньо виражає волю народу. Результативність та ефективність процесів реформування діяльності органів місцевого самоврядування в Україні вимагають нових підходів до формування стратегій розвитку управління персоналом.

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.

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.

Територіальні трансформації пов'язані з істотною зміною ролі суб'єктів влади, при цьому актуальності набувають проблеми забезпечення ефективної діяльності лідерів в органах місцевого самоврядування. Проголошене децентралізацією підвищення ролі суб'єктів державно-владних відносин у реформуванні місцевого самоврядування відбувається через унормування потужного, дієздатного лідерства у регіонах і в місцевих громадах та посилення його конкурентоздатності у відносинах з центральною владою.

Саме від місцевого самоврядування, що направляє хід життя місцевої

громади, залежить характер сприйняття місцевими жителями політики держави. Лідери повинні відігравати ключову роль у впровадженні реформ на місцевому рівні та стати головними ініціаторами демократичних перетворень у сфері місцевого самоврядування, ефективними надихачами своїх команд та територіальних громад.

Тому діяльність лідерів місцевого самоуправління на сучасному етапі набуває соціально-економічного і політичного характеру, будучи публічною та пов'язаною з реалізацією державної політики на місцях. І тепер, в період війни з російським агресором місцеві органи влади докладають значних зусиль до відновлення зруйнованого житла, шкіл, садочків, лікарень, об'єктів критичної інфраструктури тощо, і громади застосовуючи свій лідерський потенціал - показали свою здатність ефективно нарощувати та розпоряджатися ресурсами.

Можна стверджувати, що реформаторські процеси, які розпочалися на нинішньому етапі функціонування української держави, відбудова держави будуть ефективними та успішними лише за умови активної участі професійних лідерів місцевого самоврядування, які мають бути готовими усвідомлювати і реалізовувати свою управлінську діяльність як щоденне служіння українській громаді, країні та державі.

Очевидно, що актуальним в органах місцевої влади є 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.

**Стан наукового обґрунтування.** Інтерес до проблеми лідерства за останні десятиліття зріс надзвичайно, а дослідження цієї тематики набули великої популярності, що вказує на врахування змін і динамічних трансформаційних та інноваційних процесів у економічній та політичній сферах і системі публічного управління в нашій в провідних країнах світу і

нашій державі.

Починаючи з ХХ ст. феномен лідера привернув увагу багатьох дослідників і практиків у всьому світі і з часом лідерство стало предметом інтересу в різних контекстах: виникли цілі школи лідерства, були створені різноманітні наукові напрямки, проводяться дослідження проблематики лідерства в громадянському суспільстві. В той же час, лідерство сьогодні представляє собою складну наукову концепцію, має багато визначень і наукових підходів.

Лідерство стало також предметом серйозних фундаментальних, системних досліджень багатьох науковців, які вивчають сферу публічного управління, а саме - діяльність органів місцевого самоврядування. За останні роки вітчизняними та зарубіжними вченими сформовано великий пласт напрацювань з питань лідерства, тому слід виділити роботи таких зарубіжних і вітчизняних науковців як: 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., І.Лопушинського, Міляєва В., Романюка О. Нежинської О., Нестулі С., Орлів М., Пашко Л., Пірен М., Рачинського А., Романюка О., Рудаченко О., Хуснутдінова О., Чечеля А., Якушко Н. та ін.

Найчастіше наукові дослідження вчених 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 лідерського потенціалу в органах місцевої влади.

В цілому аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури засвідчив, що стан розроблення зазначеної проблеми має певну обмеженість, що зумовлює необхідність системних досліджень лідерства щодо пошуку шляхів посилення лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування.

**Мета** магістерської роботи полягає у дослідженні феномену лідерства в

органах місцевого самоврядування.

**Завдання дослідження** обумовлені актуальністю теми та метою і передбачають наступне:

- описати лідерство як групове явище;
- дати характеристику поняттям "лідер" та "лідерство";
- вивчити питання ефективного управлінського середовища в органах місцевого самоврядування;
- описати цінність лідерського потенціалу в органах публічного управління та місцевого самоврядування;
- з'ясувати роль лідерства в органах місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні;
- дослідити молодіжне лідерство в місцевому самоврядуванні як фактор посилення його лідерського потенціалу;
- запропонувати методи і способи посилення лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування.

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

**Предмет дослідження:** пошук шляхів посилення лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування.

**Методологічна основа роботи.** У магістерській роботі використано наступні методи: загальнонаукові: формально-логічний, соціологічний, системний, порівняльний, та загальні логічні методи теоретичного аналізу: аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія.

**Новизна отриманих результатів.** Розвинуто питання феномену лідерства в системі органів місцевого самоврядування та окреслено способи підвищення лідерського потенціалу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані при підготовці до практичних занять для студентів та слухачів магістратури спеціальності "Публічне управління та адміністрування", для навчання державних службовців та посадових осіб

місцевого самоврядування на курсах підвищення кваліфікації органів місцевого самоврядування, і також можуть слугувати основою для подальших наукових пошуків, питань самоосвіти.

**Структура роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру магістерської роботи: вступ, три розділи, висновки. У магістерській роботі є чотири таблиці. Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки. Список використаних джерел містить 75 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА ЯК ГРУПОВОГО ФЕНОМЕНУ

### 1.1 Лідерство як групове явище

Лідерство як соціальний феномен цікавить людство здавна. І дослідники людських відносин, які вивчають лідерство підкреслюють, що це важливе явище значною мірою залежить від показників та особливостей людських групувань. У найширшому розумінні група - це безліч індивідів, пов'язаних певними відносинами, або можна говорити про відносно стійку сукупність людей, які пов'язані спільністю ідей, цінностей, цілей, засобів або умов соціальної життєдіяльності. Саме група і "народжує" лідера - людину, яка в просторі групи, у взаємодіях з іншими її членами виявляє свою активність, і якій саме ця група дає своє визнання лідируючих позицій<sup>1</sup>.

Це відбувається тому, що група має особливі динамічні характеристики, які впливають не тільки на спільноту але й на те, що там з'являється той, хто проявляє особливу активність та яскраві дієві риси особистості:

- Перша і основна характеристика будь-якої групи - існування між її членами певних більш менш тісних взаємозв'язків. Так, членів однієї сім'ї пов'язують родинні відносини; фанатів якогось футбольного чи хокейного клубу — пристрасна любов до «своєї» команди; колектив промислового підприємства - необхідність випускати певну продукцію і отримувати прибуток;
- Друга характеристика будь-якої групи - її просторово-часова єдність, яка створює можливості для обміну інформацією, спільної діяльності, формування внутрішньогрупових відносин;
- Третя характеристика групи - її соціальне становище, тобто її місце у ширшому соціальному контексті. Соціальне становище групи багато чому визначає групове самопочуття, групові настрої,

---

<sup>1</sup> Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130-135.

- групову активність, характер відносин із іншими групами тощо;
- Четвертою, динамічною, характеристикою групи служить її цілеспрямована активність. По суті, група тільки тоді і виникає, коли перед людьми свідомо чи несвідомо постає якась мета, досягти якої можна лише спільними зусиллями і під певним керівництвом;
  - П'ятою, змістовною, характеристикою будь-якої групи є її цілісність, тобто соціальна та психологічна спільність людей, що входять до цієї групи. Коли йдеться про цілісність групи, мається на увазі, що члени групи відчують, усвідомлюють і переживають стосунки один з одним як певний більш менш тісний зв'язок і залучені в спільну діяльність, а сторонні спостерігачі сприймають людей, що входять до певної групи, як єдине ціле. Цілісність групи виявляється, з одного боку, результатом спільної діяльності її членів, а з іншого - багато в чому забезпечує ефективність цієї діяльності. Найбільш яскраво цілісність групи виражається у високому рівні згуртованості її членів та формуванні у них почуття «Ми». У цьому й зовнішніх спостерігачів група постає як єдине ціле.
  - Шостою характеристикою будь-якої групи, похідної від четвертої та п'ятої, є її ієрархічна будова, як природна особливість. Ієрархічність структури групи виступає як джерело виникнення лідерства. Діючи спільно для досягнення спільної мети, члени групи виявляють різний ступінь активності та різні здібності. Розмаїття завдань, що виникають у процесі загальногрупової діяльності, потребує поділу обов'язків. Залежно від своїх обов'язків, активності та здібностей різні члени групи роблять різний внесок у спільну діяльність.

Перелічені характеристики притаманні будь-якій соціальній групі незалежно від її:

- розміру (великі, середні та малі групи);
- фази розвитку (що стають, розвинені і групи, що розпадаються);
- провідної діяльності (сімейні, навчальні, спортивні, управлінські, виробничі групи);
  - спрямованості її активності (групи, орієнтовані завдання; групи, орієнтовані відносини);
  - тривалості існування (довготривалі та короткочасні групи);
  - ступеня регламентації відносин та діяльності (організовані та неорганізовані групи);
  - характеру відносин між членами групи (формальні та неформальні групи);
  - рівня розвитку (високорозвинені та слаборозвинені групи).

Як вказує західний дослідник А.Сілва - лідерство з'являється там де яскраво проявляється чітка соціальна позиція<sup>2</sup>. Залежно від особливостей діяльності, якою зайнята група, завдань, які необхідно вирішити для досягнення загальногрупової мети, і своїх особистісних якостей члени групи різняться за позиціями, статусом та ролями. Займаючи певну соціальну позицію, член групи постає перед необхідністю відповідати очікуванням інших членів групи, що зв'язані з цією позицією.

Система соціальних позицій, яка виникає в будь-якій групі, з одного боку, закріплює за кожним її членом певні «об'єктивні» обов'язки (що дозволяє групі одночасно вирішувати численні різні завдання для досягнення спільної мети), а з іншого - забезпечує стійкість взаємодії між членами групи (наприклад, у рамках управлінських відносин це може бути система "директор/начальник відділу/спеціаліст", а в рамках сімейних відносин - система «чоловік / дружина / батько / мати / дитина»).

Суб'єктивне становище людини у групі відбивається у його статусі, який характеризує обсяг повноважень особистості, її можливості впливати на інших членів групи, її значущість в очах інших. При цьому розрізняють:

---

<sup>2</sup> Silva A, What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 2016.8(1), с. 3.

- формальний статус - значимість, впливовість, престижність позиції, яка обумовлена нормативно-написаними правами і обов'язками (авторитет посади);
- неформальний статус - ступінь визнання людини з боку членів групи, яка пов'язана з її особистими перевагами (авторитет особистості).

Від людини, що займає групі певну позицію і має певним статусом, очікують певного поведінки, виконання певних обов'язків, тобто виконання певної ролі. При цьому будь-який член групи реалізує одночасно два види ролей: соціальні та психологічні<sup>3</sup>.

Соціальні (формальні) ролі задають події людей, пов'язані з тим, яку типову для цієї групи позицію вони займають. Поведінка в рамках соціальної ролі завжди так чи інакше стандартизовано і регламентовано офіційними документами (посадові інструкції, правила професійної етики) або неписаними («конвенційними») груповими нормами, а невиконання вимог ролі тягне за собою санкції.

Психологічні (неформальні) ролі залежить від місця людини у системі психологічних відносин. Психологічні відносини - це суб'єктивно переживаються виборчо спрямовані взаємозв'язки між членами групи, які об'єктивно проявляються в характері і способах взаємних впливів, що надаються ними один на одного в процесі спільної діяльності та спілкування.

Психологічні ролі розподіляються у групі відповідно до індивідуальними уподобаннями, специфікою групової діяльності та ситуації та виконуються виходячи з особистісних особливостей носіїв ролі та відносин у конкретній групі. Якщо, наприклад, група має прийняти якесь важливе рішення, першому плані виходять ролі «генератора ідей», «експерта», «критика». Якщо рішення ухвалено і йдеться про його виконання, активізуються ролі «організатора», «контролера», «мотиватора», «виконавця». Одночасно, на рівні власне внутрішньогрупових відносин,

---

<sup>3</sup> Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.196 с.

важливі ролі «хранителя традицій», «гармонізатора».

Отож, саме групова діяльність є тим середовищем, яке створює і формує лідерську позицію і цей статус людини. З одного боку, людина не може стати лідером, якщо немає людей, які розділяють її ідеї та готові слідувати за нею. З іншого — будь-який, навіть найменший, гурт «породжує» лідера.

Узагальнюючи сутність і значення лідерства як групового феномену, виділимо його загальні суттєві сутнісні характеристики:

1. Лідерство це центр групових процесів, тому поява лідера не можлива без групи послідовників і шанувальників. Саме їх наявність і дозволяє означити лідерів від нелідерів. Не тільки особистісні характеристики роблять людину лідером, а послідовники, які йдуть за ним. Вони оцінюють дії і вчинки і на цьому ґрунті формують сприйняття його як лідера. Лідерство складається із подій, актів що проявляються, які й підтверджують факт лідерства. Ці події відбуваються як взаємодії лідера й послідовників за особливих обставин. Лідерство - когнітивний конструкт. Це не якість, яка фіксується експериментально і когнітивно контролюється в міру того, як певні вчинки асоціюються з уявленням про лідерську поведінку.

2. Лідерство засноване на авторитеті, в основі якого лежать якості, що мають високу цінність для членів конкретної групи. Не обов'язково ними наділений формальний керівник чи посадова особа. Авторитет базується на психологічній природі й формується на основі спільної зацікавленості підлеглих в керівникові й переконанні в його особливих здібностях.

3. Лідерство ґрунтується на неформальному впливові лідера, на емоційному факторі. Ресурс впливу має яскраво виражений особистісний та ціннісний компонент і тому лідер є духовно-емоційним центром групи, уособленням влади всіх, він визначає групову структуру, атмосферу, ідеологію й групові інтереси, визначає напрямок руху.

І сила лідера проявляється і у вияві особистісних рис, особливої форми взаємодії, і у мистецтві здійснення впливу, досягнення згоди мети чи

результату через певну поведінку<sup>4</sup>.

Виділені загальні характеристики, як і класифікації та визначення лідерства, зрозуміло, не вичерпують усієї складності цього феномену, тому є необхідність більш детально розкрити його дефініції.

## 1.2 Змістові характеристики понять "лідер" та "лідерство".

Поняття «лідер» дедалі частіше використовується у різних сферах життя: управління, навчання, проекти, команди тощо. Сучасне трактування лідера розуміється як особа, яка є ведучою, першою, такою, що йде попереду в якій-небудь групі (організації), і "має значний, визнаний авторитет, вплив, який виявляється як дії, що управляють та впливають на інших"<sup>5</sup>.

Зазвичай говорячи про лідера, люди уявляють амбітну людину, яка є головною в групі чи команді і спрямовує діяльність інших на досягнення спільної мети. Лідером вважається авторитетний член суспільної організації, особистий вплив якого дозволяє йому відігравати істотну роль в соціальних процесах, об'єднувати людей, спрямовувати їх діяльність. Отже, лідер – це людина, яка не лише бере активну участь у певній сфері, і не просто очолює якусь її ділянку, а яка визнана широким загалом його прибічників такою, котра здатна приймати самостійні, нетривіальні рішення, котрі змінять щось у суспільних процесах на краще або, принаймні, перервуть негативну динаміку. Таким чином, головні функції лідера – об'єднати і мобілізувати людей на суспільні інновації та новітні зрушення.

Під лідерством розуміють процес взаємодії між людьми, в ході якого авторитетні люди здійснюють вплив на суспільство чи певну його частину, котра добровільно віддає їм частину своїх владних повноважень і прав.

І на перший погляд здається, що ці поняття ясні, прості та однозначні. Однак насправді, з одного боку, феномен лідерства, як і багато інших явищ,

<sup>4</sup> Дафт О.Л. Уроки лідерства /пер. з англ. А.В.Козлова К.:Експо, 2006. 480 с.

<sup>5</sup> Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства . Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.

що виникають у людському соціумі, настільки складний, що наукове поняття про нього свідомо не може бути ясным і простим. З іншого боку, слова "лідер" і "лідерство" з'явилися в природній мові задовго до виникнення наукового поняття про лідерство, а значить, вони несуть безліч значень, з яких дослідники намагаються вибрати тільки однозначно збігаються з науковим розумінням лідерства. При цьому в різних мовах існують різні слова, які більш-менш точно виражають це поняття.

Щоб максимально повно проаналізувати поняття «лідер» і «лідерство», розглянемо спочатку смислове зміст цих слів з погляду природної мови, і навіть порівняємо слова, що використовуються позначення цього й близьких щодо нього явищ у різних мовах.

Якщо ми зазирнемо в історію слова «лідер», то виявиться, що воно походить від західно-німецького *laithjan*, яке в англійській мові поступово перетворилося на дієслово *to lead* зі значенням «вести», а потім, приблизно в XIII ст., - в іменник *a leader* - "той, хто веде", тобто спрямовує рух, показує шлях, допомагає або змушує йти з собою і за собою<sup>6</sup>.

Слово *a leader* почали використовувати для позначення воєначальників - загальновійськових командирів (*military leader*), полководців, флотоводців. Оскільки Великобританія була морської державою, поступово слово *a leader* почали використовувати і позначення людини, який прокладає курс корабля (чи цілої флотилії), і військового судна, очолює «ордер», тобто групу кораблів, що переміщуються у певному порядку.

Поступово (на рівні життєвих спостережень, здорового глузду та природної мови) стало зрозуміло, що, з одного боку, існують певні характеристики, необхідні для лідера, а з іншого, ставши лідером, людина займає певну позицію, яка зумовлює всю систему його відносин та діяльності. Це значення - "позиція лідера" - в XIX ст. було виражено в слові *leadership* - "лідерство"<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Bass B.M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press. 1990.

<sup>7</sup> Silva A, What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 2016.8(1), p. 3.

Але явище, яке описують слова лідер і лідерство, раніше чи пізніше було зафіксовано і в інших мовах, зокрема іспанській - у значенні начальника, німецькій - у значенні вождя, французькій - у значенні направляючого, латинської - у значенні вожака.

Крім того, у кожній з цих мов існують слова-синоніми, що описують загалом одне й те саме явище, але з різними смисловими відтінками.

Так, Ж.Блондель, аналізуючи слова, що описують різні форми управління та керівництва у французькій мові, зазначає, що слово *chef* має відтінок необмеженої самодержавної влади і має на увазі існування певної ієрархії, командної структури; значення слова *deckleur* (той, хто вирішує) вже значення слова «лідер» і використовується при описі процесу прийняття рішень; слово *dirigeant* (керівник) використовується насамперед у контексті групи<sup>8</sup>.

Так, описуючи різні ситуації, в яких та чи інша людина проявляє себе як лідер, і висловлюючи різне ставлення до цієї людини, ми можемо використовувати, наприклад, такі слова: керівник, керуючий, завідувач, начальник, правитель, розпорядник, голова, командуючий, головнокомандувач, головноуправляючий, адміністратор, президент, голова, голова, вождь, ватажок, командир, капітан, комісар, бригадир, ланка, майстер, отаман, владика, володар, володар, повелитель, пан, провідник, путівник, лоцман, кормчий, опора, старший, вказівник, авангард, шеф, бос, патрон, господар, заправила, найбільший, диктатор, деспот і т.д.

Однак, наукові терміни мають бути, з одного боку, міжнародними, з іншого — вони не можуть бути надмірно емоційними, і, нарешті, вони мають найточніше висловлювати сутність наукових понять.

Саме тому в сучасній науці як терміни закріпилися англійські за походженням слова «лідер» та «лідерство». Ці терміни використовуються в теорії менеджменту, соціальної психології, психології управління, політичної

---

<sup>8</sup> Блондель Ж. Політичне лідерство: шлях до загального аналізу : пер. с англ. К., 2002.

психології, політології та багатьох інших галузях людинознавства.

Однак зміст понять «лідер» і «лідерство» настільки багатогранний, що неможливо дати єдине їх визначення, що підтверджують спеціальні словники, що фіксують сучасний стан тієї чи іншої галузі знань, а також глосарії до наукових видань, у яких так чи інакше розглядаються проблеми лідерства.

Порівняння низки вітчизняних і зарубіжних наукових праць, словників, енциклопедій, статей, видань які роз'яснюють слово «лідерство», показує, що цей феномен сприймається досить по різному (табл.1.1):

*Таблиця 1.1 - Найчастіше використовувані тлумачення лідерства*

<i>лідерство</i>	• стосунки домінування та підпорядкування, впливу та прямування в системі міжособистісних відносин у групі;
	• процес, у якому один член групи (лідер) організовує і спрямовує інших до досягнення конкретної загальної мети;
	• процес впливу на членів групи для досягнення групових цілей;
	• процес, з якого певні члени групи мотивують і ведуть у себе групу;
	• процес взаємовпливу між лідером і його послідовниками задля досягнення групових, організаційних та соціальних цілей;
	• спосіб на групу, заснований на особистому авторитеті, визнання особистості лідера;
	• процес, у ході якого певні члени групи ведуть у себе решти;
	• здійснення повноважень влади та впливу всередині соціальної групи (у соціальних колективах);
	• одне із механізмів інтеграції груповий діяльності, коли індивід чи частина соціальної групи виконує роль лідера, тобто об'єднує, спрямовує дії всієї групи, яка чекає, приймає та підтримує його дії.
	• здібності, якості та поведінка, пов'язані з роллю групового лідера;

Водночас поняття «лідер» визначається як (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2 - Найчастіше використовувані тлумачення лідера

<i>лідер</i>	• людина, здатна об'єднати людей задля досягнення певної мети;
	• член групи, за яким всі інші члени групи визнають право приймати у значущих для неї ситуаціях відповідальні рішення, що зачіпають їх інтереси і визначають напрям і характер діяльності всієї групи;
	• авторитетний член групи, організації, суспільства, що виконує роль організатора, ініціатора групового взаємодії, який приймає група завдяки його здатності вирішувати важливі для групи проблеми та завдання;
	• найавторитетніша особистість, що реально грає центральну роль в організації спільної діяльності та регулюванні взаємин у групі.
	• член групи з найвищим соціометричним статусом, за яким визнається та закріплюється особлива роль при прийнятті групових рішень та організації спільної діяльності;
	• член групи, який у значних ситуаціях здатний істотно впливати на поведінку інших учасників;
	• будь-який індивід, який займає позицію домінування і має владу чи визначальний вплив у групі;
	• особа, за яким певне співтовариство визнає право на прийняття рішень, найбільш значущих з точки зору групового інтересу;
	• член групи, авторитет якого беззастережно визнається іншими членами, готовими слідувати за ним. Група визнає за лідером право приймати відповідальні рішення у значущих для неї ситуаціях;

Але набагато продуктивніше аналізувати не погляди окремих авторів на лідерство, а певні узагальнені уявлення про нього, що сформувалися в рамках різних методологічних підходів до цієї проблеми.

У 1974 р. Р. Стогділ у книзі «Довідник з лідерства» виділив 11 моделей лідерства, що відображають різні підходи до розуміння та дослідження цього явища<sup>9</sup>. Класифікація вченого використовується в літературі з лідерства досі,

<sup>9</sup> Stogdill R. Handbook of leadership. A Survey of Theory and Research. N-Y, 1974. P. 7-16.

хоча останнім часом вона була доповнена та розширена (табл. 1.3).

*Табл. 1.3. - Підходи до розуміння лідерства за Р.Стогділом  
(з розширенням)*

<b>Модель лідерства</b>	<b>Характеристика</b>
центр групових процесів	Лідерство - інтеграція групових процесів та відносин
прояви особистісних особливостей та породжених ними ефектів	Лідерство - прояв сили особистості, комбінація рис, що дають особистості можливість спонукати інших до виконання поставленого завдання; лідер має найбільшим у порівнянні з іншими членами групи набором бажаних рис особистості та характеру
мистецтва досягнення згоди	Лідерство - здатність організовувати людей на ефективне співробітництво, уміння залагоджувати конфлікти та домагатися згоди з боку відомих
дії та поведінки	Лідерство - поведінка людини, залученого в управління груповими діями; специфічні дії, які робить лідер у ході управління та координації роботи членів його групи
інструменту досягнення мети або результату	Лідерство - діяльність, спрямована на досягнення певних групових цілей; засіб інтеграції членів групи та формування узгодженості їх дій для отримання бажаного результату
взаємодії	Лідерство - процес і результат групової взаємодії, в ході якого люди добровільно об'єднуються навколо тієї людини, в якій відчують особисту зацікавленість і якого вважають основним носієм цілей, програм і методів дії, а також цінностей і норм групи
вміння переконувати	Лідерство - здатність керувати людьми за допомогою переконання та заохочення та відмова від примусу та використання сили для того, щоб змусити людей слідувати у певному напрямку
здійснення впливу	Лідерство - процес впливу на діяльність групи в цілому та окремих послідовників зокрема для досягнення спільної мети
відносини влади	Лідерство - влада, що здійснюється «згори донизу» і характеризується здатністю одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що ті могли б не робити взагалі

диференціації ролей	Лідерство - особлива роль усередині системи взаємовідносин, яка визначається взаємними очікуваннями лідера і послідовників один від одного і до якої пред'являються великі вимоги, на яку накладаються більші обов'язки, ніж на інші ролі
введення структури	Лідерство - активний процес ініціювання, творення та підтримки рольової структури у груповій взаємодії
процесу соціальної перцепції	Лідерство - процес пізнання лідером послідовників та взаємодії з ними на основі цього пізнання
бачення перспективи	Лідерство - спрямованість у майбутнє, володіння баченням перспективи, наявність привабливих для послідовників планів і знання того, як їх реалізувати
дотримання особливих цінностей	Лідерство - відповідність особливим, найбільш привабливим для послідовників цінностей, які одночасно є соціально позитивними і значущими

Спираючись на визначення понять «лідер» і «лідерство» і різні концептуальні моделі лідерства, можна чітко назвати основні категорії, які становлять єдине проблемне поле з даними поняттями, через які розкривається їх зміст. Аналіз показує, що це поле входять передусім категорії «група», «особистість», «діяльність», «спілкування», «цінності», «мети», «влада», «розвиток». Дані поняття дозволяють глибоко і всебічно розглянути явище лідерства.

## **РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО ЯК СУЧАСНИЙ ПІДХІД ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

### **2.1 Ефективне управлінське середовище в органах місцевого самоврядування**

Розвиток сучасного громадянського суспільства свідчить про те, що демократична правова держава може ефективно виконувати свої основні завдання лише за наявності дієвої та розвинутої системи місцевого самоврядування. Ідеї місцевого самоврядування відповідають принципам сучасної демократичної правової соціальної держави, де найвищою цінністю є людина, її права та свободи<sup>10</sup>.

Відповідно до статті 140 Конституції України, "місцеве самоврядування є правом територіальної громади — мешканців села або добровільного об'єднання мешканців кількох сіл, селища чи міста — самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах законодавства України"<sup>11</sup>.

Ухвалення процесів децентралізації стало рушійною силою для розвитку самоврядної влади в сільських районах та впровадження сучасних моделей залучення громадян до вирішення територіальних проблем. Місцеве самоврядування має ключове значення у виконанні одного з основних завдань сучасності — інтеграції інтересів держави, суспільства та окремої особистості. Основною метою місцевого самоврядування є забезпечення гармонізації прав і свобод людини із суспільними та державними інтересами на рівні кожного індивіда.

Процеси формування самоорганізації населення стали важливою частиною дієвого залучення громадян в процес обговорення місцевого

---

10 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.

<sup>11</sup> Конституція України : 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>

розвитку, планування, прийняття рішень з актуальних питань, моніторингу виконання рішень є основною характеристикою демократизації системи державного управління на всіх її рівнях і без сумніву - ключовою частиною розвитку громадянського суспільства в цілому<sup>12</sup>. Світова практика свідчить, що органи самоорганізації населення сприяють підвищенню активності населення до участі в місцевому управлінні та вирішенні соціальних питань громади та в цілому ефективності соціальної політики.

Слушно зазначити, що соціальна ефективність органів місцевого самоврядування тісно пов'язується з функціонуванням управлінського механізму координації соціальних ролей та взаємодій. Причому ефективність і актуалізація цього процесу залежить низки важливих положень і можлива лише за умови пріоритетності соціальної ефективності як мірила ефективності і результативності органів місцевого самоврядування.

Це зумовлює опис необхідних складових управління в органах місцевого самоврядування, а саме:

- важливість формулювання чітких «правил гри», контролюванні їх дотримання усіма учасниками соціальної взаємодії. Створення ефективної системи прозорих і зрозумілих правил та норм дає підґрунтя утворенню сутнісних характеристик ефективної взаємозацікавленої взаємодії у межах соціального партнерства у різних форматах:

*«посадова особа — орган місцевого самоврядування — громада — громадянин».*

- важливість виявлення якісних показників використання/невикористання посадовими особами органу місцевого самоврядування свого потенціалу. Це передбачає обов'язкове запровадження низки сучасних індикаторів ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Ефективний управлінець, незалежно від того, чи це сільський, селищний, чи міський голова, голова районної або обласної ради,

---

<sup>12</sup> 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.

представник органу самоорганізації населення, або інші представники місцевого самоврядування, що виконують свої обов'язки, повинен володіти компетенціями, які дозволять задовольнити базові потреби місцевих громад<sup>13</sup>.

По-перше, це потреби окремих об'єктів управління, які полягають у тому, що мешканці кожної територіальної громади мають як особисті, так і колективні потреби. Основним завданням управлінців є виявлення цих потреб, розуміння їх сутності, аналіз та узгодження з іншими потребами, а також задоволення нагальних запитів громади.

По-друге, необхідно враховувати потреби, пов'язані з завданнями органів місцевого самоврядування, які створені для виконання завдань, визначених законами та Конституцією України. Діяльність цих органів має на меті задоволення суспільних потреб громадян у життєво важливих послугах і базується на принципі холізму. Цей принцип охоплює координацію та інтеграцію: координація передбачає взаємодію елементів місцевого самоврядування в територіальній громаді (голова громади, рада, виконавчий комітет, органи самоорганізації), а інтеграція — зв'язок між цими елементами та районними і обласними радами. Важливо, що діяльність органів місцевого самоврядування на рівні територіальної громади не може бути ефективно спланована без врахування колективних потреб громади та взаємодії з іншими елементами. Використання принципу холізму, тобто цілісності, дозволяє більш ефективно організувати роботу, що призводить до якіснішого виконання завдань із задоволення потреб мешканців. Неврахування цих аспектів може призвести до розчарування громадян в органах самоврядування через незадоволеність їх потреб.

По-третє, важливо враховувати потреби мешканців територіальних громад та тих, хто працює в системі місцевого самоврядування у підтримці. Для досягнення спільних цілей необхідна спільна діяльність, тому в системі місцевого самоврядування важливо виховувати лідерів. Кожна територіальна

---

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

група повинна формувати кількох лідерів, які, завдяки своїм особистісним та професійним характеристикам, зможуть об'єднати однодумців навколо задоволення колективних потреб і підтримувати командний дух на належному рівні.

Водночас, слід визнати, що організація роботи посадових осіб місцевого самоврядування стикається з рядом ускладнень. Серед них — недостатня фінансова база, що ускладнює залучення до місцевих органів влади висококваліфікованих топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом. Також існує значна залежність місцевого самоврядування від рішень державної влади, що стосується навчання працівників органів місцевого самоврядування. Відсутність загальноприйнятих стандартів якості навчання, низька мотивація серед посадових осіб, а також недостатня взаємодія органів влади з неурядовими організаціями та громадами, особливо в питаннях надання соціальних послуг, теж створює проблеми.

Необхідно враховувати й психологічні фактори, пов'язані з менталітетом службовців, адже в їх професійній свідомості ще залишилися елементи старих командно-адміністративних методів управління.

Крім того, існують недоліки в українському законодавстві, яке регулює навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема в питанні ресурсного забезпечення цього процесу. Спостерігається також недостатня координація роботи різних установ, що займаються підготовкою посадових осіб, а також нестача належних навчальних програм, літератури та методичних матеріалів для забезпечення ефективного навчального процесу. Все це вимагає особливої уваги і зусиль щодо ефективної організації управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування, до пошуку людей-професіоналів.

Отже, підготовка професіоналів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, і вона спрямована на формування високопрофесійних кадрів та

підвищення якості їх роботи для якісного досягнення цілей і завдань 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 задоволення відповідних суспільних потреб.

## **2.2 Цінність лідерського потенціалу в органах публічного управління та місцевого самоврядування**

Соціальна цінність та практична ефективність органів місцевого самоврядування значною мірою залежать саме від посадових осіб: їхніх знань, бажань, готовності, навичок, амбіцій, рішень та дій, а також їх професійності, кваліфікації, людських якостей. Ця залежність вимагає розгляду сучасного управлінця, службовця в органах місцевої влади як розвинутої, творчої та конструктивної особистості, яка повинна реалізовувати свій потенціал у щоденній управлінській діяльності, орієнтуючись на служіння громаді, суспільству та державі<sup>14</sup>.

Діяльність сільських, селищних та міських голів спрямована на задоволення суспільних потреб громадян у отриманні життєво необхідних послуг. Ці посадові особи займають важливе місце в системі місцевого самоврядування України, оскільки, по-перше, вони очолюють виконавчий орган ради та проводять засідання ради, по-друге, є ключовими фігурами для своєї територіальної громади, виробляють цінні рішення.

У зв'язку з цим управлінці-лідери виконують такі функції:

- Реалізують повноваження органів виконавчої влади на відповідній території в межах закону;
- Організують роботу ради та її виконавчого комітету;

---

14 Войцеховська О.В.. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип 8, 2018. С.93-96

- Керують апаратом ради та її виконавчого комітету;
- Скликають сесії ради, формують порядок денний та вносять пропозиції;
- Організують загальні збори громадян за місцем проживання;
- Виконують інші повноваження місцевого самоврядування.

Цей перелік свідчить про те, що незалежно від форм місцевого самоврядування, завжди існує потреба в такій особі або групі осіб, які беруть на себе відповідальність за реалізацію задоволення потреб мешканців територіальних громад, опираючись на визначені повноваження і довіру.

Дослідження 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 дієвій енергійній діяльності певних осіб, які характеризуються якісними індивідуально-типологічними, психологічними і соціальними показниками, а саме - прояві лідерських ознак<sup>15</sup>.

І такими управлінцями є певний специфічний прошарок людей, які виділяються особливими рисами лідера. Це можуть бути особи-ентузіасти, активісти громади, очільники територіальних громад, депутати різних рівнів, члени виконавчих комітетів та органів самоорганізації населення, так і будь-який пересічний громадянин. Саме вони створюють навколо себе лідерське середовище, породжене певною суспільною потребою і включає в себе небайдужих за долю громади людей, об'єднаних спільним баченням задоволення даної потреби та, звісно - особи лідера, якого обрали ці люди як взірць і довіряють йому. Тільки коли є довіра до лідерів-управлінців, наділеним владно-контролерськими повноваженнями від спільноти, яким доручається виконувати завдання з задоволення суспільних потреб можна досягнути успіху.

---

15 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.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує нових управлінців-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<sup>16</sup>.

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. Можемо констатувати що лідери громади це ті особи, які володіють і демонструють вагомі риси та характеристики, такі ціннісні орієнтації, які позитивно сприймаються людьми і які необхідні для вирішення питань та проблем в багатьох робочих ситуаціях життя громади чи органу влади.

Варто наголосити, що лідерський потенціал в органах місцевої влади має різні форми свого прояву. Це може бути як одноосібне, так і командне лідерство.

Одноосібне лідерство в органах влади — це форма управління, при якій одна особа, зазвичай обрана на певну посаду, має вирішальний вплив на прийняття рішень та управлінські процеси. Якщо характеризувати одноосібне лідерство, то в основному воно харизматичне, і виправдане, коли лідер повинен самий прийняти рішення і взяти на себе повну відповідальність за його результат для використання в діяльності органів місцевого самоврядування.

Такий тип лідерства може мати свої переваги та недоліки.

Переваги одноосібного лідерства:

1. Швидкість прийняття рішень: один лідер може швидко ухвалювати

---

16 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>

рішення, оскільки не потрібно узгоджувати їх з іншими членами команди.

2. Чітка відповідальність: легко визначити, хто несе відповідальність за результати прийнятих рішень, що може підвищити ефективність управління.

3. Сильна візія та напрямок: одноосібний лідер може встановити чітку візію та стратегію, що сприяє концентрації зусиль на досягненні конкретних цілей.

Недоліки одноосібного лідерства:

1. Відсутність колективної думки: ізольоване прийняття рішень може призвести до ігнорування важливих ідей та поглядів, що можуть виникати в команді.

2. Залежність від особистості: ефективність роботи органів влади може бути значно знижена, якщо одноосібний лідер не володіє необхідними знаннями або навичками.

3. Ризик авторитаризму: таке лідерство може призвести до зловживань владою та централізації, що, в свою чергу, може негативно вплинути на демократію та право громади на участь у вирішенні місцевих справ.

4. Зниження мотивації у співробітників: відсутність залучення інших членів команди до процесу прийняття рішень може призвести до зниження їхньої мотивації та залученості до виконання завдань.

Одноосібне лідерство в органах влади може бути ефективним у певних ситуаціях, особливо там, де потрібно приймати швидкі рішення. Причому, найчастіше воно проявляється у особливих, кризових моментах<sup>17</sup>.

Проте для забезпечення сталого розвитку та задоволення інтересів громади важливо збалансувати це з участю інших зацікавлених сторін у процесах управління. Важливо розуміти, що лідерство не має бути лише одностороннім — воно повинно передбачати зворотний зв'язок, діалог та співпрацю.

Командне лідерство в органах влади — це модель управління, при якій

---

17 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).

лідер працює в тісній співпраці з командою, залучаючи її членів до ухвалення рішень і реалізації політики. Цей підхід базується на принципах спільної відповідальності, співпраці та взаємопідтримки, що дозволяє досягати кращих результатів при вирішенні завдань.

Суттю командного лідерства 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).

Опишемо основні особливості командного лідерства в органах місцевого самоврядування:

1.Співпраця. Командний лідер заохочує членів команди до взаємодії, обміну ідеями та активної участі в процесах прийняття рішень. Це сприяє більшій інноваційності та креативності в щодо вирішення проблем.

2.Спільна відповідальність. Усі члени команди беруть участь у досягненні цілей, що формує почуття відповідальності за результати спільної роботи.

3.Комунікація. Відкритий та прозорий обмін інформацією між лідером і командою є критично важливим. Командний лідер активно слухає думки своїх підлеглих і враховує їх при ухваленні рішень.

4.Мотивація та розвиток. Командні лідери прагнуть розвивати навички своїх підлеглих, підтримуючи їх професійне зростання. Це може включати надання можливостей для навчання та розвитку нових навичок.

5.Участь у прийнятті рішень. Члени команди мають можливість висловлювати свої думки та пропозиції, що призводить до більш

обґрунтованих і ефективних рішень.

Переваги командного лідерства є досить суттєвими для органів влади:

1. Підвищена продуктивність: завдяки співпраці та залученню всіх членів команди до процесу ухвалення рішень, можна досягти високих результатів.

2. Краща адаптивність: командне лідерство дозволяє швидше реагувати на зміни в середовищі, оскільки команда має різноманітні погляди та навички.

3. Покращення морального клімату: взаємопідтримка й відчуття спільності у досягненні мети підвищують задоволеність працею та лояльність до організації.

Але є й недоліки командного лідерства. Ось вони:

1. Час на ухвалення рішень: процес ухвалення рішень може займати більше часу через необхідність консультацій і обговорень.

2. Конфлікти всередині команди: недостатній рівень комунікації або незадоволеність деяких членів команди можуть призвести до конфліктів, які потребують вирішення.

3. Ризик конфузії в ролях: невизначеність у ролях і відповідальностях може призвести до плутанини в усвідомленні завдань і обов'язків.

Командне лідерство в органах влади є ефективним підходом для досягнення результатів через співпрацю і спільну відповідальність. Він дозволяє використовувати різноманітні навички і досвід членів команди для вирішення складних завдань, що є особливо важливим у сучасному швидко змінюваному середовищі. Проте для успішної реалізації командного лідерства необхідне правильне управління комунікацією та ролями в команді.

Реалії сьогодення свідчать, що лідери часто стикаються з перешкодами, що часто означає, що їм потрібно негайно вживати заходів і реагувати на зміни. Замість того, щоб прагнути до довгострокового обслуговування, вони мають справу з управлінням кризами, що є важливим завданням і навичками..

Управлінське середовище в органах місцевого самоврядування

опирається на силу впливу і влади. Джерела влади та впливу являють собою ресурси, які використовуються управлінцями-лідерами для здійснення впливу на поведінку окремих людей або груп. Влада може приймати різноманітні форми.

На основі досліджень Дж. Френча і Б. Райвена<sup>18</sup> 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.* Влада, заснована на примусі, ефективна за умови, якщо вона підкріплюється чіткою системою контролю, що вимагає великих затрат. Багато людей відчувають 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 винагороді.* Влада винагороди - це один із найдавніших і широко використовуваних джерел влади в організації. Відзначено, що цей тип влади є досить ефективним способом впливу на людей. Влада винагороди нерідко використовується для підкріплення права на владу. 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. 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,

---

<sup>18</sup> Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130-135.

які не виконали доручені завдання. Керівникам, які використовують це джерело влади, необхідно враховувати цінність винагороди.

*Експертна влада.* 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. 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.

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 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.* Основою законної влади є традиція. До останнього часу законна влада або традиція була найпоширенішим елементом впливу. Безперебійне 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.* Влада інформації базується на можливості доступу до потрібної і важливої інформації та умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Отримана інформація дозволяє їй 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 відрізняти від експертної влади, яка пов'язана з розумінням або здатністю використовувати дані.

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 в органах місцевого самоврядування. 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<sup>19</sup>.

Отже, можемо констатувати, що ключовим питанням щодо розвитку форматів лідерства в органах місцевої влади є актуалізація підвищення управлінської здатності суспільства, адже установлення демократичного лідерства сприятиме стабільному та поступальному розвитку нашої держави і місцевих громад. Ефективне виконання функцій планування, мотивації, організації та контролю просто неможливе без наявності лідерів, готових надихати інших, позитивно впливати на них і вести до досягнення спільних результатів.

### **2.3 Лідерство в органах місцевого самоврядування в період воєнного стану в Україні**

Карколомне вторгнення російського агресора в 2022 році спричинило введення в Україні воєнний стан - особливого порядку управління, що запровадився на всій території держави. Це змінило життя усіх українців, діяльність державних і інституцій місцевого самоврядування. Воєнне сьогодення показало, наскільки складним є завдання збереження згуртованості суспільства під час війни і наскільки неготовими до її розв'язання є країна та світ.

По при складну ситуацію, органи державного управління намагаються активно реагувати на складні воєнні події: указом Президента України, що

---

<sup>19</sup> Ферраці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.

був затверджений Законом України, обласні, Київська міська державна адміністрація, органи місцевого самоврядування утворили ради оборони та забезпечили сприяння військовому командуванню у запровадженні та здійсненні заходів правового режиму воєнного стану. У населених пунктах на територіях активних бойових дій створили військові адміністрації.

Попри активну фазу російсько-української війни та перехід всіх політичних і громадських процесів у воєнну площину, в Україні проводиться законотворча робота щодо вдосконалення механізмів місцевої демократії. Державна влада достатньо швидко почала врегульовувати діяльність державних органів та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Верховна Рада в березні 2022 року прийняла в цілому Закон про внесення змін до Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»<sup>20</sup> та прийняла Закон "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану"<sup>21</sup>.

Його метою є більш чітке законодавче регулювання діяльності механізму держави в умовах воєнного стану законопроектом пропонуються зміни до законів України «Про центральні органи виконавчої влади», «Про Кабінет Міністрів України», «Про правовий режим воєнного стану».

Законом передбачено, що у період дії воєнного стану сільський, селищний, міський голова територіальної громади, на території якої не ведуться бойові дії та не прийнято рішення про утворення військової адміністрації населених пунктів, виключно для здійснення заходів правового режиму воєнного стану може прийняти рішення, з обов'язковим інформуванням начальника відповідної обласної військової адміністрації протягом 24 годин щодо:

- внесення змін до кількісного та персонального складу виконавчого

---

<sup>20</sup> Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

<sup>21</sup> Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

комітету відповідної сільської, селищної, міської ради;

- затвердження тимчасової структури виконавчих органів сільської, селищної, міської ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів, утворення інших виконавчих органів ради;
- наділення органів самоорганізації населення окремими власними повноваженнями органів місцевого самоврядування, а також передачі коштів, матеріально-технічних та інших ресурсів, необхідних для їх здійснення;
- внесення до місцевого бюджету змін, необхідних для здійснення заходів правового режиму воєнного стану військовим командуванням або відповідною військовою адміністрацією;

Також Верховна Рада прийняла положення, що передбачає врегулювання здійснення повноважень органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, спрощення процедури прийняття кадрових рішень щодо посад в ОМС, посад керівників суб'єктів комунального сектору економіки<sup>22</sup>.

9 травня 2024 року Верховна Рада України 317 голосами «ЗА» прийняла в другому читанні та в цілому Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» (реєстр. №7283)<sup>23</sup>.

Прийнятим Законом вносяться зміни до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про статус депутатів місцевих рад», завдяки яким визначаються основні механізми реалізації прав громадян України на безпосередню участь у місцевому самоврядуванні, своєчасне і повне отримання інформації про діяльність органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключовими новелами прийнятого акту є:

<sup>22</sup> Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

<sup>23</sup> Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування Закон України від 09.05.2024 № 7283 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ЛІ07282G>

- визначення основних форм участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення;
- деталізація порядку реалізації таких форм громадської участі, як загальні збори (конференція) жителів, місцева ініціатива, громадські слухання, громадське оцінювання діяльності органів та посадових осіб місцевого самоврядування;
- обов'язковість затвердження статутів територіальних громад та визначення основних питань, що регламентуються статутами;
- створення умов для залучення жителів до планування та розподілу коштів місцевого бюджету, проведення публічних консультацій, діяльності консультативно-дорадчих органів при органах та посадових особах місцевого самоврядування;
- деталізація процедури звітування сільських, селищних, міських голів та депутатів місцевих рад.

Можна стверджувати, що попри воєнний стан, місцеві органи влади активно продовжують свою роботу і сьогодні - на усіх рівнях налагоджена співпраця з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджуються між собою окремі повноваження.

Перед органами місцевої влади настали нові виклики, на які потрібно швидко і ефективно реагувати і саме в таких складних умовах воєнних дій проявляються лідери, які якісно і ефективно організують роботу громад<sup>24</sup>.

Опишемо основні обов'язки та додаткові функції, що випали на долю місцевої влади у перші дні війни і які по цей день виконують лідери в органах місцевого самоврядування:

1. Функції, які стосуються допомоги населенню. В першу чергу органи місцевого самоврядування активно допомагають в евакуації цивільного населення. Також ОМС виконують функції, які стосуються регулювання великого напливу внутрішньо переміщених осіб, організують реєстрацію

---

24 Лопушинський І., Філіпова В., Плющ Р. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. С.154-160.

відповідного статусу, видачу довідок і за допомогою членів громад налагодили процес розміщення людей, які покинули свої оселі. Лідери громад мобілізують людські ресурси, надають психологічну підтримку населенню та вчать умінь адаптуватися до змін у воєнній ситуації, що є критичними для успішного протистояння ворогу та забезпечення виживання та стійкості територіальних громад.

2. Функції, які стосуються відбудови. Громади, які постраждали від російської агресії та нині звільнені від окупації, активно розпочали відбудову територій. Представники місцевого самоврядування та їх безпосередні лідери - обстежують пошкоджене житло, оцінюють збитки, отримують від держави ресурси на відшкодування завданої шкоди і організують відновлювальні роботи. Актуальними залишаються питання матеріально-технічного забезпечення комунальних служб, збереження культурно-історичної та архітектурної спадщини, відновлення пошкоджених енергетичних мереж, автошляхів, тощо. Так, органи місцевого самоврядування не чекають на накази від органів державної влади, а вживають необхідних заходів для впровадження змін та зміцнення інституцій, які є необхідними для ефективного функціонування територіальних громад, проявляючи в цьому свої лідеруючі позиції, що є важливим в воєнний період та період післявоєнної відбудови.

3. Функції, які стосуються економічної підтримки. Через війну в Україні, яку розв'язала росія, велика частина українців мають проблеми в отриманні достатньої кількості харчових продуктів. В цьому напрямку ініційовано впровадження ряд ініціатив надання консультаційної підтримки територіальним громадам та домогосподарствам, які займатимуться городництвом, зберіганням, переробленням продукції тощо. Лідери громад активно спрямовують зусилля на підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальних громад та представниками громадських і волонтерських організацій. Зокрема, в багатьох органах місцевого самоврядування налагоджено механізм

економічної підтримки Збройних Сил України, лікування військових, формування безпеки тилу. Також, за умов необхідності розв'язання складних проблем воєнного стану суттєво здійснено успішну релокацію частини бізнесу із зони бойових дій і сусідніх із нею територій у здебільшого у західні регіони країни, де не ведуться бойові дії.

Досвід, набутий Україною за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення місцевими лідерами перед централізованим управлінням. Активне залучення органами місцевого самоврядування до питань боротьби з ворогом, до питань відновлення є свідченням ефективності такої самоорганізації суспільства<sup>25</sup>.

У наш час, коли на значній частині території нашої держави тривають активні бойові дії, а деякі території зазнають окупації, але значна частина вже звільнена, питання підтримки та відновлення в умовах воєнного конфлікту на рівні місцевого самоврядування набувають особливого значення.

Ключова роль в цій ситуації належить саме територіальним громадам, оскільки у складний період вони відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки, координації дій та підтримки не лише населенню своєї громади, а також внутрішньо переміщеним особам, збройним силам України, релокованому бізнесу тощо, що є важливим для країни, загалом. Вже зараз, навіть без очікування завершення війни, особливо актуальними стають процеси відновлення зруйнованого та пошкодженого житла, інфраструктури і лідерський потенціал громад в цьому відіграє велике значення<sup>26</sup>.

Проте, слід відзначити і проблемні моменти, пов'язані з повноваженнями місцевого самоврядування, які держава суттєво обмежила в період воєнного стану і які не дозволяють повною мірою проявити місцевий лідерський потенціал.

Місцеве самоврядування за останні роки довело, що виконує свої

---

25 Рудаченко О., Угоднікова О., Троян В. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період: виклики та перспективи // Вісник Хмельницького національного університету. 2024, № 2. Серія: Економічні науки. С.231-239.

26 Шубалий О.М., Гриник І.С. Аналіз поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку. Економічні науки Серія Регіональна економіка. 2023. С. 244-250.

функції достатньо ефективно і відповідає потребам громадян, показало свою здатність ефективно нарощувати та розпоряджатися отриманими фінансовими ресурсами. Проте, з введенням воєнного стану державна влада законодавчо ввела ряд обмежень щодо повноважень місцевої влади, необхідні для забезпечення оборони і військового спротиву. Уряд своєю постановою позбавив бюджетних повноважень не тільки обласні і районні ради, які опинилися під окупацією чи в зоні військових дій, але і усі інші ради цих щаблів на територіях, які знаходяться в тилу. Обласними та районними бюджетами по всій Україні розпоряджаються тепер місцеві державні адміністрації.

Уряд також забрав у громад місцеві податки, які надходять до їхніх бюджетів від податку на доходи фізичних осіб від військових та інших силовиків. Уряд вирішив, що ці кошти, починаючи з листопада 2023 року і до завершення дії воєнного стану, мають повертатись до держбюджету і використовуватись на потреби оборони.

Законопроект про повернення у держбюджет 2024 року місцевих податків військових лише з третьої спроби був ухвалений парламентом. Народні депутати, перед усім ті, які були обрані у мажоритарних округах, розуміли його непопулярність, адже громади ефективно і оперативно допомагають армії, закриваючи більшість потреб військових частин, на які не вистачає державних коштів. Попри передбачені цим законопроектом компенсаційні виплати для громад з держбюджету, варто очікувати, що наступного року відбудеться різке скорочення поступлень до місцевих бюджетів, і, відповідно, зменшення активності громад у питаннях допомоги не лише ЗСУ, але й у вирішенні інших проблем, пов'язаних з війною.

Державна влада на місцях понад це вдається до перерозподілу коштів з місцевих бюджетів вручну, змушуючи своїми вказівками та адміністративним тиском керівників громад скеровувати не лише податки військових, але й більшість інших місцевих коштів на потреби ЗСУ.

Експерти вважають, що вирішення цієї суперечки лежить виключно в

забезпеченні прозорості та чітких правил в цьому питанні, а не в зміні розпорядника коштів з місцевої на державну владу. Потрібно для всіх без виключення, тобто як для громад, так і для державної влади визначити перелік першочергових витрат в час війни і чітко його дотримуватись<sup>27</sup>.

Невиправдану напругу у стосунки між державною і місцевою владою в час війни вносять постійні переслідування правоохоронними органами керівників місцевого самоврядування через підозру у корупційних діяннях. Звісно, факти корупції на місцях є. Однак рівень її в рази менший в порівнянні зі зловживаннями, пов'язаними з державним бюджетом. А в багатьох випадках розслідування фінансових зловживань чиновниками місцевого самоврядування завершуються їхнім виправданням судами.

Війна не час для політики, а час для консолідації нації. Ця консолідація має ґрунтуватися не лише на ентузіазмі і жертвовності громадян, проявах особистісного лідерства, як це було в Україні на початках війни, але й на адекватних кроках з боку державної влади, які відображають національний консенсус та її готовність до рівноправної співпраці з усіма партнерами. Це потребує зосередження зусиль державних і місцевих органів влади, військових адміністрацій саме в цьому напрямі.

Попри усі проблеми, викликані війною, органи місцевого самоврядування своєчасно реагують на непередбачувані виклики, забезпечуючи відновлення зруйнованих об'єктів, надання послуг населенню, створюють робочі місця для внутрішньо переміщених осіб, залучають інвестицій тощо.

В умовах війни децентралізація дозволяє зміцнювати потенціал територіальних громад, посилювати ініціативу громадян у вирішенні питань соціально-економічного розвитку. На цьому шляху свою успішність продемонстрували місцеві лідери, які повинні розвивати в собі:

- Стратегічне керівництво, адже у воєнний період лідери територіальних

---

27 Угоднікова О.І., Кравцова С.В. Організаційно-економічний механізм публічного маркетингу в системі сталого розвитку територіальних громад. Актуальні проблеми сучасної науки. № 1(19). 2024. С.248-259.

громад повинні мати відповідне стратегічне бачення та здатність приймати важливі рішення, щоб вчасно і ефективно відстоювати свої території та захищати життя та майно своїх мешканців;

- Організаційні навички, адже лідерство вимагає вміння мобілізувати ресурси, будувати співпрацю та координацію дій. У воєнний час це особливо важливо для забезпечення ефективного використання обмежених ресурсів та захисту інфраструктури;
- Уміння психологічної підтримки. Лідерство територіальних громад може відігравати ключову роль у підтримці психологічного стану населення під час воєнних дій, надаючи надію, впевненість та відчуття безпеки;
- Навички комунікації з іноземними партнерами. У воєнний період лідери територіальних громад можуть бути ключовими учасниками у міжнародних відносинах, встановлюючи зв'язки з іншими громадами, урядовими структурами та міжнародними організаціями;
- Уміння адаптації та реагування. Уміння швидко адаптуватися до змін у воєнній ситуації та ефективно реагувати на виклики є критичними аспектами лідерства територіальних громад під час конфлікту.

## **РОЗДІЛ 3 ПОСИЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

### **3.1 Молодіжне лідерство в місцевому самоврядуванні як фактор посилення його лідерського потенціалу**

Розвиток громадянського суспільства та утвердження української правової держави, нерозривно пов'язані зі становленням місцевої демократії, яка повною мірою може реалізуватися лише зі становленням місцевого самоврядування, громадської ініціативи на місцевому рівні. Повноцінне піднесення місцевого самоврядування під час процесів децентралізації неможливий без широкого залучення всіх верств громадян, в тому числі й молодого покоління, їх участі у формуванні та роботі органів місцевого самоврядування, у процесах формування нової стратегії розвитку місцевих громад, становленні інституцій громадянського суспільства на місцевому рівні<sup>28</sup>.

Дослідження науковців підтверджують, що молодь в нашій державі відіграє все більш важливу роль у сучасних інноваційних процесах державотворення. З кожним роком участь громадян у формуванні громадянського суспільства дедалі більше включає в себе молоде покоління. Це підтверджується аналізом досвіду регіонів у сфері молодіжної політики та реалізації реформи децентралізації, який свідчить, що принцип «для молоді» поступається принципу «за безпосередньої участі молоді», і це не дивно - адже механізми залучення молоді до суспільних процесів стають дедалі більш затребуваними та актуальними в силу явних переваг потенціалу молодого покоління<sup>29</sup>.

---

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

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

Протягом більше тридцятирічного періоду існування Української держави та проведення реформ сформувалося нове молоде покоління, яке має інший, свіжий погляд на політичні та соціальні процеси, а також на сучасні виклики, зміни та загрози. Сучасна молодь не "ностальгує" за радянським минулим, вона вільна і готова сприймати демократичні зміни в країні, активно долучаючись до цих перетворень. Молоді люди активно впроваджують нові ідеї та підходи і прагнуть брати активну участь у процесах управління та прийняття важливих рішень на рівні держави<sup>30</sup>.

Опишемо основні ключові аспекти значення молодіжного лідерства у розвитку сучасного українського державотворення:

- *Інновації та нові, свіжі ідеї.* Молодь як правило, вирізняється новими поглядами на існуючі виклики, а тому молоді люди здатні внести нестандартні підходи до вирішення сучасних проблем місцевих громад, сприяти запровадженню новітніх інформаційних, управлінських технологій у місцевому самоврядуванні. Їхні творчі ідеї та інноваційні підходи можуть суттєво покращити місцеву політику та стратегії, які впроваджуються органами влади на сучасному етапі розвитку нашої держави..
- *Поява і розвиток інституту молодіжного самоврядування є важливим етапом у розвитку молодіжного лідерства.* Створення та підтримка молодіжних рад та інших інституцій, які надають молоді можливість реалізувати свої лідерські якості - можуть забезпечити платформу для обговорення актуальних питань і вагомих пропозицій для органів місцевої влади. Молодіжні лідери активно залучаючи своїх ровесників до участі в суспільному житті, сприяють розвитку волонтерства, участі в громадських ініціативах та формуванню активної позиції в питаннях місцевої політики.

---

30 Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як наснажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник. К.: «Видавництво «Юстон», 2020. 106 с.

- *Розуміння і винесення проблем сучасної молоді так і питань сталого розвитку місцевого самоврядування.* Молоде покоління, роблячи внесок у місцеву політику, може ініціювати обговорення важливих питань, які актуальні саме для молоді. Це може бути як освіта, працевлаштування, дозвілля, екологічні зміни та соціальна доступність і молоді лідери можуть також активно працювати над питаннями сталого розвитку спільноти та екології, над розробкою стратегії руху, впроваджуючи інноваційні програми, які сприяють збереженню природних ресурсів та покращенню якості життя в громадах, освітніх програм.. Такий внесок у поточні процеси життя громади активізує громадянську свідомість, сприяє зміцненню демократії, представляючи на рівні інтереси молодого покоління в органах місцевої влади.
- *Покращення соціальної інтеграції різних груп.* Молоді лідери можуть ефективно сприяти покращенню соціальної інтеграції, адже їх запал, енергія та ініціатива надихає різні соціальні групи до участі в місцевому управлінні. Молодь здатна об'єднувати людей з різними поглядами, різними інтересами, віком й досвідом для спільної роботи над вирішенням актуальних питань в місцевих органах влади. Особливий інтерес викликають інституції, які надають молоді можливість впливати на розв'язання власних проблем, одночасно беручи участь у формуванні громадянського суспільства та управлінні державою.
- *Молодь як інвестиція в майбутнє органів влади.* Активне залучення молоді до державотворчих процесів дозволяє молодому поколінню зрозуміти свої здібності, розкрити свій власний потенціал, формувати знання, навички та вміння для майбутньої управлінської діяльності. Таке плекання нових лідерів і підтримка молодіжного лідерства в органах влади сприяє підготовці сучасних поколінь лідерів, які зможуть взяти на себе відповідальність в майбутньому за прийняття рішень через пару років. Це вдала інвестиція у майбутнє будь якої спільноти і показник відкритості та довіри до молодіжного лідерства.

Враховуючи, що молодь є доволі великою групою громадян, що складає близько 30% від усього населення країни, можна говорити що молодіжне лідерство в органах влади є невід'ємною частиною та умовою розвитку демократичного суспільства.

Участь молоді забезпечує всебічну активну участь всіх громадян їх інтеграцію і стимулює молодь приймати участь в процесах прийняття рішень, формує нові ідеї в органах влади і сприяє розвитку громадянської свідомості. Інвестування в молодіжне лідерство не лише розвиває потенціал молоді, але й створює стабільніше і процвітаюче суспільство.

Однозначно, що 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 всього українського народу.

Майбутнє місцевої демократії та сталий розвиток громад в Україні значною мірою залежить від того, наскільки сьогодні молоді фахівці будуть спроможні сприйняти накопичений управлінський досвід та, враховуючи європейські стандарти, здійснювати управління процесами місцевого розвитку. І подальше здійснення децентралізації та реформи місцевого самоврядування все більше 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 управління<sup>31</sup>.

---

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

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<sup>32</sup>.

Саме тому ми вважаємо, що сьогодні для органів місцевого самоврядування є вкрай необхідним формування цілісної 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 органами державної влади. Зрозуміло, що сформувати таку політику можна, лише спираючись на сучасні форми самоорганізації молоді та впроваджуючи ефективні практики з міжнародного досвіду.

### **3.2 Методи і способи посилення лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування**

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<sup>33</sup>.

Прагнення до лідерства як важливої риси соціально зрілого управлінця,

---

32 Акімова Т. Ю. Формування лідерських якостей молоді як необхідна умова розвитку держави // «Public Administration and Regional Development» 2021, №4:с. 849-867

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

що доведено науковцями, формується через бажання зайняти гідне місце в групі, колективі чи суспільстві в цілому. Ця мотивація базується на ціннісних установках, якими володіє лідер, і вони слугують основою для розвитку таких якостей, як незалежність, орієнтованість на результат та вміння слухати і чути інших. Тому лідер підтримується членами його команди, і це є особливо важливим в контексті місцевого самоврядування, адже сприяє задоволенню потреб мешканців територіальних громад.

Водночас, у своєму прагненні до реалізації лідерського потенціалу в органах місцевого самоврядування варто пам'ятати про особливості, що стаючи лідером спільноти, управлінець змушений діяти не лише в інтересах тих, хто сприяв його лідерству, а й в інтересах групи в цілому. Це важливо для піднесення свого лідерського статусу, і створюватиме підґрунтя для нових прибічників. При цьому важливо розуміти, що чим активнішим є лідер, чим більш вагомим є його досягнення, і тим в свою чергу - сильніше він ускладнює взаємовідносини всередині команди, що може обтяжувати психологічну атмосферу в колективі і створювати складні соціальні відносини.

Виникає необхідність описати основні навички лідера, які можуть бути передумовою для успішної діяльності в органах місцевого самоврядування<sup>34</sup>:

- *Міжособистісної взаємодії*. Передбачає уміння відчувати і розуміти оточуючих, ефективно спілкуватися з ними та мотивувати їх, як індивідуально, так і в групах. Це вагоме уміння посилювати свої позиції у підрозділі, формувати коло підтримки та встановлювати конструктивні взаємозв'язки;
- *Інтеграції*. Передбачає таку важливу здатність як координація, організації інтересів команди, внутрішньо-організаційну діяльність та процеси праці;
- *Технічних та методологічних технік*. Це - уміння застосовувати

---

34 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.

спеціальні уміння, навички, знання, механізми, процедури, передбачені специфікою діяльності колективу.

Зрозуміло, що ефективність навчання навичкам лідерства багато в чому залежить від правильного вибору способів і методів навчання, адже вибір ефективного і правильного підходу до здобуття знань та навиків, сприяє підвищенню лідерського потенціалу.

Аналіз підходів до організації лідерського навчання, має свої особливості, оскільки потрібно враховувати пізнавальний, поведінковий та емпіричний процеси:

- пізнавальний підхід до навчання навичкам лідерства, який орієнтований на розвиток знань, полягає у формуванні системи знань про те чи інше явище, процес, які в необхідний момент будуть використані як модель певної дії;
- поведінковий підхід до навчання навичкам лідерства в своїй основі є експериментаторським, оскільки він забезпечує розвиток навичок, що стануть йому в нагоді у майбутньому;
- емпіричний процес навчання навичкам лідерства об'єднує сильні сторони когнітивного та поведінкового підходів, у результаті чого реалізується циклічний процес навчання, (базується на конкретному досвіді його учасників і орієнтований на практичний результат).

Традиційні методи навчання у вигляді семінарів, конференції, лекцій і презентацій дозволяє формувати компетентності сучасного лідера, що складається з людинознавчої (соціально-психологічної) компетентності, особистісної компетентності, державницької компетентності, стратегічної та методологічної компетентності у сфері стратегії та методології управлінської діяльності. Ось їх детальний перелік (табл. 3.1.)<sup>35</sup>

---

35 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.

Таблиця 3.1 - Перелік лідерських компетентностей

<p><b><i>Людинознавча (соціально-психологічна) компетентність</i></b></p>	<p>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.</p>
<p><b><i>Особистісна компетентність</i></b></p>	<p>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.</p>
<p><b><i>Державницька компетентність</i></b></p>	<p>усвідомлення, розуміння, здатність 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</p>
<p><b><i>Стратегічна та методологічна компетентність у сфері стратегії та методології управління</i></b></p>	<p>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.</p>

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 поруч з традиційними методами використовувати активні форми навчання як тренінги які пропонують широку палітру практико-орієнтованих прикладних інструментів.

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 магистратур знаннями і вміннями в процесі активної розумової і практичної діяльності<sup>36</sup>.

Особливості активних методів навчання полягають у тому, що в їх основі закладено спонукання до 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.

Належне проведення тренінгових програм 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.

Тренінгові форми навчання є найбільш потребованими, це: інформування, дискусії, справи, мозкові штурми розвивають саме ті

---

36 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.

здібності, що впливають на розвиток лідерського потенціалу<sup>37</sup>:

- вміння досягати результату (здатність формулювати й утримувати ціль);
- уважність і емпатія;
- поведінкова гнучкість;
- впливовість;
- здатність до управління своїми емоціями.

На тренінгах учасникам пропонуються різноманітні формати роботи як індивідуально, так і в групах: діагностичні методи для самоаналізу і самопізнання, інтерактивні дискусії, рольові ігри, різноманітні вправи, моделювання ситуацій та аналіз кейсів. У дискусійних групах учасники мають можливість обговорити аспекти командної роботи в органах місцевого самоврядування, шляхи підвищення її ефективності, комунікативні стратегії, розвивати навички ефективної комунікації, активного слухання та безконфліктного спілкування, а також обмінюватися кращими практиками місцевого самоврядування.

Тренінги створюють можливості для реалізації двох ключових елементів інтерактивного навчання: співпраці й активності. Під час занять тестуються різні інструменти співпраці з громадою, різними установами та зовнішнім середовищем. При цьому активність, на нашу думку, включає в себе мистецтво аргументації, пошук істини, самостійне вирішення проблем, засвоєння нових знань, розвиток навичок і формування власної точки зору. Співпраця та усвідомлення цінності знань і досвіду кожного учасника відкривають можливість багатогранного навчання.

Проведення тренінгів є чудовою можливістю для отримання сучасних лідерських навичок, необхідних місцевим керівникам, які прагнуть змінити країну на краще. Учасники набувають нових знань, які стануть міцним фундаментом для ефективної роботи на місцях. Сільські та селищні голови, а також посадові особи місцевого самоврядування різних рівнів мають

---

37 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.

можливість оновити свої знання з питань розвитку лідерства в громадах, поглибити розуміння таких загальновідомих термінів, як «керівництво» і «лідерство», «стилі лідерства», а також обговорити важливість використання різних стилів лідерства в залежності від ситуації. Вони усвідомлюють значущість формування власного стилю лідерства для особистісного розвитку.

Таким чином, практична цінність тренінгів з лідерства полягає в їх здатності викликати інтерес і приносити вагомі результати у підтримці та розвитку лідерського потенціалу органів місцевого самоврядування. Більше того, ці тренінги сприяють знайомству з сучасними європейськими інструментами та підходами до управління громадами, допомагають зрозуміти важливість і складність зміни уявлень про лідерство. Учасники формують новий погляд на лідерство як на навичку, що розвивається, і визначають шляхи для його посилення та розвитку, використовуючи ще не задіяні резерви<sup>38</sup>.

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.

Важливу роль у підготовці посадових осіб місцевого самоврядування відіграють інноваційні нестандартні заняття, які сприяють зацікавленню, інтелектуальному розвитку та моральному вихованню. Такі заняття стимулюють пізнавальну самостійність, творчу активність та ініціативу управлінців. До них належать різноманітні формати, такі як змагання

---

38 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.

(вікторини, конкурси, семінари-аукціони, практичні заняття типу КВК і брейн-ринги), оглядові заняття (практикуми-заліки, консультації, взаємне навчання), комунікативні заняття (диспути, конференції, телелекції), а також лекції в нестандартних формах (лекції-подорожі, лекції-візуалізації, лекції в парі, лекції з навмисно закладеними помилками). Крім того, використовують імітаційно-моделюючі інноваційні ділові ігри, що включають імітацію професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування та виконання ролей за сценарієм<sup>39</sup>.

Ділова гра є ефективною формою навчання для представників місцевого самоврядування щодо застосування технологій підготовки та прийняття управлінських рішень. Сучасні підходи до організації та інтерактивне спілкування під час гри роблять цей метод навчання своєрідною інновацією. Багато з використаних технологій можуть бути адаптовані та творчо розвинені в процесі підготовки представників місцевого самоврядування.

Головною характеристикою ділової гри є моделювання діяльності представників місцевого самоврядування в процесі вироблення управлінських рішень. Ці рішення, впливаючи на об'єкт ігрового моделювання, змінюють його стан. Інформація про зміни стану об'єкта управління надходить через елемент зворотного зв'язку (система оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування) до суб'єкта управління (ігрового простору), в який входять гравці. Гравці ухвалюють рішення щодо управління об'єктом на наступному етапі, і цей процес повторюється. Така структура дозволяє вирішити низку завдань, які недоступні під час традиційних методів навчання. Завдяки діловій грі учасники не лише набувають професійних навичок у виробленні та ухваленні управлінських рішень, але й моделюють спільну діяльність, відпрацьовуючи навички спілкування, які відповідають установленим правовим, соціальним та іншим

---

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.

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, змодельовати реалістичну і актуальну ситуацію<sup>40</sup>. 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 презентує пакет управлінських рішень, обґрунтовує їх вибір.

Організація проведення різних моделей ділової гри тематики лідерства може ефективно використовуватись в різноманітних підрозділах місцевого

---

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

самоврядування з метою підвищення кваліфікації посадових осіб різного рівня. Це дозволяє посадовим особам місцевого самоврядування не тільки поглибити теоретичні позиції лідерства, але й надає можливості збагатити особистий досвід дій у різноманітних ситуаціях, з врахуванням широкого кола проблем та придбати навички підготовки управлінського рішення в умовах невизначеності. Саме ділова гра містить емоційний фактор відповідальності за прийняте рішення, його можливі наслідки, оптимальність та ефективність.

Підкреслимо, що формування у представників місцевого самоврядування навичок з прийняття ефективних та оптимальних управлінських рішень з використанням технології ділової гри тематики лідерства дозволяє реалізувати ідеологію випереджаючої підготовки з застосуванням інноваційних підходів<sup>41</sup>.

Варто сказати, що 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 управління<sup>42</sup>.

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

---

41 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).

42 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»<sup>43</sup>.

Сучасні управлінські інструменти, які сприяють підвищенню спроможності органів місцевого самоврядування у покращенні лідерських навичок, включають реалізацію фахової підготовки управлінців шляхом підвищення їх кваліфікації.

Система підвищення кваліфікації для лідерської підготовки публічних посадових осіб повинна функціонувати на основі нових організаційних принципів, які включають обов'язковість, плановість навчання, проактивний підхід, безперервність (протягом всієї кар'єри або виконання відповідних обов'язків), а також наступність, цілісність, інноваційність та індивідуалізацію і диференціацію підходів до навчання.

Варто зазначити, що організація та проведення занять у системі підвищення кваліфікації для лідерської підготовки публічних службовців є значно складнішими, ніж у традиційній системі. Це зумовлює потребу у впровадженні нових інноваційних підходів до підготовки державних службовців, посадових осіб та представників місцевого самоврядування.

Підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на певних принципах. Це принципи:

- плановості навчання,
- безперервності,
- обов'язковості,
- наступності,
- цілісності,
- інноваційному характері,
- випереджальному характері навчання,
- диференціації підходів до навчання

---

43 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.

- індивідуалізації<sup>44</sup>.

В результаті засвоєння принципів лідерства місцеві управлінці мають вміти не тільки вдосконалювати свої компетенції в процесі управлінської діяльності але й аналізувати, оцінювати та обґрунтовувати свій провідний стиль керівництва, критично осмислювати та адекватно оцінювати якісні аспекти своєї особистості, обирати й аргументувати власну стратегію подолання емоційного та професійного вигорання<sup>45</sup>. Це важливо для того, щоб підбирати стиль керівництва відповідно до рівня розвитку колективу та визначених завдань, розвивати впевненість у собі як умову для ефективного управлінського процесу, використовувати сучасні інструменти для максимального реалізації власного потенціалу, застосовувати знання про свою особистість для успішної взаємодії з колегами та жителями громади.

Ефективна реалізація перелічених принципів можлива за дотримання таких умов створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами, коли можливе:

- використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління;
- застосування єдиних державних стандартів та критеріїв щодо лідерства;
- удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій посадових осіб.

Тільки тоді це дасть перспективу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців і сформувавши та закріпити через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм,

---

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.

45 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.

етичність, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство.

Зрозуміло, що така фахова підготовка з питань управлінського лідерства має набути обов'язкового характеру для посадових осіб представників місцевого самоврядування і стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму. 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 управлінських команд. .

І тут важливими складовими виступає внутрішня мотивація управлінця і його особистісне бажання, готовність і здатність провадити щоденну лідерську діяльність на користь громади, що і буде свідчити про його результативність та управлінську майстерність.

Це надзвичайно актуально в сучасних і не простих умовах воєнного стану, коли потрібні особливе усвідомлення та розуміння всіх державотворчих процесів, прояв різноманітних знань про індивідуально-особистісну природу людини, що має стати основою професійної підготовки посадових осіб місцевого самоврядування до організації та здійснення щоденної дієво-результативної керівної лідерської діяльності.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного магістерського дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Людина функціонує в просторі групи, у взаємодіях з іншими її членами виявляє свою активність, і якій саме ця група дає своє визнання. Залежно від особливостей діяльності, якою зайнята група, завдань, які необхідно вирішити для досягнення загальногрупової мети, і своїх особистісних якостей члени групи різняться за позиціями, статусом та ролями. Займаючи певну соціальну позицію, член групи постає перед необхідністю відповідати очікуванням інших членів групи, що зв'язані з цією позицією. Отож, група має особливі динамічні характеристики, які впливають не тільки на спільноту але й на те, що там з'являється той, хто проявляє особливу активність та яскраві дієві риси особистості. Отож, саме групова діяльність є тим середовищем, яке створює і формує лідерську позицію і цей статус людини.

2. Зміст понять «лідер» і «лідерство» настільки багатогранний, що неможливо дати єдине їх визначення, що підтверджують безліч дослідників. 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 спільноти.

Лідер – це людина, яка не лише бере активну участь у певній сфері, і не просто очолює якусь її ділянку, а яка визнана широким загалом його прибічників такою, котра здатна приймати самостійні, нетривіальні рішення, котрі змінять щось у суспільних процесах на краще або, принаймні, перервуть негативну динаміку. Таким чином, головні функції лідера – об'єднати і мобілізувати людей на суспільні інновації та новітні зрушення.

Під лідерством розуміють процес взаємодії між людьми, в ході якого

авторитетні люди здійснюють вплив на суспільство чи певну його частину, котра добровільно віддає їм частину своїх владних повноважень і прав.

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.

3. Процеси формування самоорганізації населення стали важливою частиною дієвого залучення громадян 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 без сумніву - ключовою частиною розвитку громадянського суспільства в цілому

Ефективний управлінець, незалежно від того, чи це сільський, селищний, чи міський голова, голова районної або обласної ради, представник органу самоорганізації населення, або інші представники місцевого самоврядування, що виконують свої обов'язки, повинен володіти компетенціями, які дозволять задовольнити базові потреби місцевих громад, що актуалізує питання лідерського потенціалу управлінця.

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.

4. 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.

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.

Сучасному лідеру в органах місцевого самоврядування необхідно володіти численними управлінськими, організаційними, морально-вольовими, комунікативними та ін. навичками. Можемо констатувати що лідери громади це ті особи, які справді володіють і демонструють вагомі риси та характеристики, такі ціннісні орієнтації, які позитивно сприймаються людьми і які необхідні для вирішення питань та проблем в багатьох робочих ситуаціях життя громади чи органу влади.

Варто наголосити, що лідерський потенціал в органах місцевої влади має різні форми свого прояву. Це може бути як одноосібне, так і командне лідерство.

5. Карколомне вторгнення російського агресора в 2022 році змінило життя усіх українців, діяльність державних і інституцій місцевого самоврядування і показало, наскільки складним є завдання збереження згуртованості суспільства під час війни.

По при воєнний стан, місцеві органи влади активно продовжують свою роботу і сьогодні - на усіх рівнях налагоджена співпраця з військовим командуванням та військовими адміністраціями, а за потреби погоджуються між собою окремі повноваження.

Перед органами місцевої влади настали нові виклики, на які потрібно швидко і ефективно реагувати і саме в таких складних умовах воєнних дій проявляються лідери, які якісно і ефективно організують роботу громад. Вони виконують основні обов'язки та додаткові функції, що випали на долю місцевої влади у перші дні війни і які по цей день виконують.

Досвід, набутий органами місцевого самоврядування за час війни, демонструє беззаперечну перевагу самоорганізації населення місцевими лідерами перед централізованим управлінням. Активне залучення органів місцевого самоврядування до питань відновлення, забезпеченні безпеки, координації дій та підтримки не лише населенню своєї громади, а також внутрішньо переміщеним особам, збройним силам України, релокованому бізнесу тощо, що є важливим для країни, загалом є свідченням ефективності такої самоорганізації суспільства лідерами громад.

6. Повноцінне піднесення місцевого самоврядування під час процесів децентралізації неможливий без широкого залучення всіх верств громадян, в тому числі й молодого покоління, їх участі у формуванні та роботі органів місцевого самоврядування, у процесах формування нової стратегії розвитку місцевих громад, становленні інституцій громадянського суспільства на місцевому рівні.

З кожним роком участь громадян у формуванні громадянського суспільства дедалі більше включає в себе молоде покоління. Це підтверджується аналізом досвіду регіонів у сфері молодіжної політики та реалізації реформи децентралізації, який свідчить, що принцип «для молоді» поступається принципу «за безпосередньої участі молоді» ,і це не дивно - адже механізми залучення молоді до суспільних процесів стають дедалі більш затребуваними та актуальними в силу явних переваг потенціалу молодого покоління.

Основними ключовими аспектами значення молодіжного лідерства у розвитку сучасного українського державотворення є інновації та нові, свіжі ідеї, поява і розвиток інституту молодіжного самоврядування, можливість винесення проблем сучасної молоді так і питань сталого розвитку місцевого самоврядування, покращення соціальної інтеграції різних груп та без сумніву - участь молоді це є інвестиція в майбутнє органів влади.

Майбутнє місцевої демократії та сталий розвиток громад в Україні значною мірою залежить від того, наскільки сьогодні молоді фахівці будуть

спроможні сприйняти накопичений управлінський досвід та, враховуючи європейські стандарти, здійснювати управління процесами місцевого розвитку. І подальше здійснення децентралізації та реформи місцевого самоврядування все більше потребує залучення молоді до цих процесів, формування активної позиції молодих громадян щодо суспільно-політичних процесів у державі.

7. 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.

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.

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 команд та колективів в органах місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. Ю. Формування лідерських якостей молоді як необхідна умова розвитку держави // «Public Administration and Regional Development» 2021, №4:с. 849-867
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. Блондель Ж. Політичне лідерство: шлях до загального аналізу : пер. с англ. К., 2002.
5. Василевська Т., П'ятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. Аспекти публічного управління. 2021. Том 9 № 2. С. 35-42.
6. 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.
7. Войцеховська О.В.. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип 8, 2018. С.93-96
8. 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.

9. 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.
10. 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.
11. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К.:, 2014. Вип. 2/2014. С. 275- 285.
12. Дафт О.Л. Уроки лідерства /пер. з англ. А.В.Козлова К:Експо,2006 480 с.
13. Друкер Питер Ф. Задачі менеджменту в ХХІ ст: пер. з англ.: Навч. посіб. К.: "Ера", 2001.
14. Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як оснажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник. К.: «Видавництво «Юстон», 2020. 106 с.
15. Каламан О.Б., Пурцхванідзе О.В. Лідерство у сфері державних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 88-94.
16. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету : основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
17. 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.
18. Карсон Д. Р. Деловые игры. Метод обучения принятию решений. Х., 2017. 234 с.
19. 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.
20. 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](http://www.academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf).
  21. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
  22. Конституція України : 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. 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. Лопушинський І., Філіппова В., Плющ Р. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. С.154-160.
31. 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.
32. Максвелл Дж. 5 рівнів лідерства . Х.: Вид-во Фабула, 2018. 304 с.
33. Міляєва В. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки. 2014. Випуск 1. 14 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688678.pdf>
34. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації : наук. доп. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. К. : НАДУ, 2014. 128 с
35. Нежинська О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 264 с.
36. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н. В. Основи лідерства. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
37. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи магістрів освітньої програми «Педагогіка вищої школи». Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с.
38. Нестуля С., Нестуля О., Кононець Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.
39. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління К.:Академвидав, 2003.568 с
40. Орлів М. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.

41. 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.
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. Полисаєв О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
47. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
48. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 № 7283 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/II07282G>
49. Про запобігання корупції: Закон України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
50. 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>

51. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 року № 3166-VI URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
52. 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>.
53. 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.
54. 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.
55. 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.
56. Романюк О.Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління. 2022. Вип 1/2(70/71). С. 45-50.
57. Рудаченко О., Угоднікова О., Троян В. Роль та вплив лідерства територіальних громад у воєнний період: виклики та перспективи // Вісник Хмельницького національного університету. 2024, № 2. Серія: Економічні науки. С.231-239.
58. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21-25.
59. Третяк В., Бреус Д. Формування пріоритетів повоєнного відновлення постраждалих сільських територій та подальшого їх сталого розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. С. 26-37.
60. Угоднікова О.І., Кравцова С.В. Організаційно-економічний механізм

публічного маркетингу в системі сталого розвитку територіальних громад. Актуальні проблеми сучасної науки. № 1(19). 2024. С.248-259.

61. 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.
62. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.
63. Фром Э. Человек для самого себя. Пер. с англ. Э. Спировой. Харьков : АСТ;, 2009. 352 с
64. Хуснутдінов О. Я. Участь молоді у місцевому самоврядуванні. URL: <http://irgo.org.ua/raznoe/uchast-molodi-u-miscevomu-samovryaduvanni>
65. 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](http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10)
66. Шатун В. Т. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/361994.pdf>
67. Шубалий О.М., Гриник І.С. Аналіз поведінки територіальних громад регіону в умовах війни щодо фінансового забезпечення сталого розвитку. Економічні науки Серія Регіональна економіка. 2023. С. 244-250.
68. 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).
69. Ягоднікова В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей. Молодь і ринок. 2021. № 11-12. С. 44-49.
70. Якушко Н. Теорії лідерства: генеза та сучасна інтерпретація. Право та державне управління. 2016. № 4. С. 130-135.
71. Adair J. The Action-centered leader, Mc Graw-Hill, London, UK. 1973,

72. Bass B.M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press. 1990.
73. Silva A, What is Leadership? Journal of Business Studies Quarterly, 2016.8(1), c. 3.
74. Stogdill R. Handbook of leadership. A Survey of Theory and Research. N-Y, 1974. P. 7-16.
75. Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. Results-based leadership. Boston: Harvard Business School Press. 1999.