

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

_____ Косюк Олександр Васильович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК _____

(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

_____ Лідерство в органах місцевого самоврядування _____

(назва роботи)

281 публічне управління та адміністрування

(назва освітньої програми)

281 публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

_____ О. В. Косюк _____

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Кушнірюк В. М. _____

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

Допущено до захисту

В. о. завідувача кафедри

_____ І. П. Лопушинський _____

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

Рецензент

_____ В. П. Петренко _____

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

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

Івано-Франківськ - 2023

АНОТАЦІЯ

Косюк О.В. Лідерство в органах місцевого самоврядування – Рукопис.

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

У магістерській роботі досліджено підходи, ключові ознаки та особливості розуміння понять "лідер" і "лідерство", описано основні теорії та стилі лідерства, розкрито завдання органів місцевого самоврядування та сучасні виклики у їх діяльності, дано характеристику основним принципам лідерства в місцевому самоврядуванні та їх реалізації, описано досвід розвитку лідерства у системі публічного управління та адміністрування у розвинутих країнах світу. На основі аналізу сучасних проблеми формування і розвитку лідерства в системі органів місцевого самоврядування запропоновано шляхи розвитку та удосконалення лідерства.

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

Ключові слова: лідер, лідерство, теорії лідерства, принципи лідерства, лідерство в органах місцевого самоврядування, лідерські компетенції, ключові якості лідера.

ANOTATION

Kosyuk O.V. Leadership in local self-government bodies - Manuscript.

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

In the master's thesis, the approaches, key features and features of the understanding of the concepts of "leader" and "leadership" were investigated, the main theories and styles of leadership were described, the tasks of local self-government bodies and modern challenges in their activities were revealed, the main principles of leadership in local self-government and their implementation were described. , the experience of leadership development in the system of public management and administration in the developed countries of the world is described. Based on the analysis of modern problems of formation and development of leadership in the system of local self-government bodies, ways of development and improvement of leadership are proposed.

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

Keywords: leader, leadership, theories of leadership, principles of leadership, leadership in local self-government bodies, leadership competencies, key qualities of a leader.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ	
ЗАСАД ЛІДЕРСТВА.....	10
1.1 Підходи, ключові ознаки та особливості розуміння понять	
"лідер" і "лідерство".....	10
1.2 Опис основних теорій та стилів лідерства.....	18
РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО	
САМОВРЯДУВАННЯ.....	32
2.1 Завдання органів місцевого самоврядування та сучасні	
виклики у їх діяльності.....	32
2.2 Основні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні та їх	
реалізація	37
РОЗДІЛ 3 ПОШУК ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ	
ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО	
САМОВРЯДУВАННЯ.....	47
3.1 Дослідження міжнародного досвіду лідерства у системі публічного	
управління та адміністрування	47
3.2 Сучасні проблеми формування і розвитку лідерства	
в системі органів місцевого самоврядування	57
3.3 Шляхи розвитку та удосконалення лідерства в органах	
місцевого самоврядування.....	63
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нині в Україні відбувається реформа публічного управління, що передбачає комплексні зміни у різних сферах державної політики. Зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій покращує позиції держави у світових рейтингах конкурентоспроможності. За цих умов лідерство виступає вищим еволюційним рівнем управління та залишається актуальним, як і десять, і сто років тому. Адже країнами завжди керували і керують лідери, а от наскільки прогресивне таке управління, залежить як від якостей самого лідера, так і суспільства, що його виховало.

На сьогодні система місцевого самоврядування України не завжди і не в усьому ефективна, що змушує шукати нові шляхи, які дозволять задовольнити суспільні потреби громадян, пов'язані з отриманням життєво необхідних послуг на місцевому рівні.

У сучасних умовах функціонування системи місцевого самоврядування особливого значення набуває якість управління, яка дозволить не тільки виявити скриті потенціали в людях, але й ефективно використовувати їх задля задоволення особистісних та колективних потреб мешканців територіальних громад. Явищем, яке здатне забезпечити таку якість управління є лідерство, оскільки саме воно виступає персоніфікованою формою соціального контролю й інтеграції всіх механізмів та способів соціально психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту в груповій діяльності та спілкуванні.

Під лідерством у місцевому самоврядуванні слід розуміти процес організації та управління малими соціальними групами або органами місцевого самоврядування, який сприяє досягненню групової мети в оптимальний термін і з оптимальним ефектом. При цьому лідерство неможливе без лідера — члена

групи, який спонтанно висувається на роль офіційного чи неофіційного керівника в умовах певної, специфічної та досить значущої суспільної ситуації, щоб забезпечити організацію спільної діяльності людей для найшвидшого та успішного досягнення спільної мети.

За свою історію лідерство пройшло шлях від пошуку універсальних лідерських рис окремих особистостей до більш складного уявлення про те, що лідерство — це груповий процес, в якому різні ситуації вимагають різних типів лідерської поведінки та лідерських якостей, різних взаємовідносин всередині лідерського середовища та застосувань різних методів впливу лідера на оточення та оточення на лідера.

Розглядаючи ситуацію, в якій проявляється лідерство, можна сказати, що це — набір відносин, установок і цінностей, з якими людині або групі людей доводиться мати справу та завдяки яким дії плануються заздалегідь, а успішне завершення дій заохочується. Ситуація характеризується структурою міжособистісних внутрішньогрупових відносин усередині групи та її властивостей; рисами культури (субкультури) певної групи та умовами її існування; системою базових та індивідуальних цінностей і відносин. Однак визначальний елемент лідерської діяльності — ціль, що реалізується через функції та завдання. Ціль визначає діяльність групи і лідера.

У будь-якому випадку існує нагальна потреба в компетентних лідерах, особливо в період вторгнення російського агресора, і ці зміни підвищили важливість підготовки лідерів і надання їм навичок і компетенцій, необхідних для того, щоб протистояти ворогу і будувати державу.

Немає сумніву, що лідерство – це не просто особисті стосунки між двома людьми, але його вплив поширюється на соціальні системи, які існують в установі. Успішний лідер характеризується як такий, що наполегливо працює над покращенням своєї здатності знати та усвідомлювати мотиви поведінки людей, з якими він працює, і це вимагає від них певної поведінки, наприклад, самосвідомості та об'єктивності.

Стан наукового обґрунтування. За останні декілька десятиліть

дослідження лідерства набули великої популярності, і інтерес до лідерства зріс надзвичайно. Цей новий інтерес викликаний раптовими змінами та трансформаціями, що відбулися в економічній та політичній сферах. Виникли ринкові сили, за які відповідали лідери, і для розширення ринку потрібна велика кількість лідерів. У результаті створюється велика кількість шкіл лідерства. У розвинутих країнах школи лідерства були створені виключно для навчання обраних представників науки управління та управління інституціями. Велика кількість науковців залучили до вивчення процесу розбудови потенціалу вправ, які проводяться для обраних представників.

Безсумнівно, лідерство є однією з найбільш досліджуваних тем нашого часу. Як наука, мистецтво та практика лідерство привернуло увагу багатьох дослідників і практиків у всьому світі. З часом лідерство стало предметом інтересу і, отже, вивчалось різними способами з різних точок зору та в різних контекстах. Як наслідок, масив літератури про лідерство є одним з найбільших у сфері бізнесу. Зараз же лідерство та його важливість розглядається і в межах державних органів.

Лідерство представляє собою складну, невловиму і навіть загадкову концепцію. Ось чому це поняття залишалося складним для визначення. Таким чином, лідерство має багато визначень і означає щось інше для багатьох людей у всьому світі.

Обґрунтування вибору. Зазначимо, що питання лідерства в органах місцевого самоврядування не повною мірою стали предметом фундаментальних, системних досліджень багатьох науковців. За останні роки вітчизняними та зарубіжними вченими сформовано базовий пласт напрацювань з питань функціонування позиції та громадського лідерства, серед яких слід виділити роботи таких вітчизняних науковців як: Баланов О., Бізо Л., Білорусов С., Войцеховська О., Гошовська Л., Грищенко І., Ібрагімова І., Качмарський Є., Кікоть О., Ковбасюк Ю., Міляєва В., Нестуля С., Пашко Л., Пірен М., Рачинський А., Федорів Т. Янушко Н. та ін., зарубіжних дослідників: Басс Б., Барнс Дж., Кубан Л., Фрік Д., Хікс Г., Хайс Р., Інграхам П. та ін. Здебільшого

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

Проте, попри досить велику кількість досліджень з питань лідерства в системі місцевого самоврядування залишається нерозв'язаною проблема цілісності підходів щодо удосконалення цього процесу, їх дискусійність у теоретичній і в практичній площинах. Крім того, недостатньо уваги приділяється, на наш погляд, вивченню зарубіжного досвіду формування сприятливого лідерського середовища в органах місцевого самоврядування. Вважаємо, що засвоєння та поширення такого кращого досвіду, звісно, з урахуванням українських національних особливостей, сприятиме посиленню лідерського потенціалу в органах місцевої влади. Аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури свідчить, що стан розроблення зазначеної проблеми мають певні прогалини і обмеженість, що зумовлює необхідність системних досліджень лідерства щодо пошуку шляхів оптимізації в органах публічного управління та адміністрування.

Мета дослідження полягає у необхідності переосмислити роль та значення лідерства в органах місцевого самоврядування, запропонувати шляхи вирішення існуючих проблем у сфері лідерства.

Завдання дослідження, обумовлені метою та актуальністю теми та полягають у необхідності:

- вивчити підходи, ключові ознаки та особливості розуміння понять "лідер" і "лідерство";
- описати основні теорії та стилі лідерства;
- дослідити систему органів місцевого самоврядування та сучасних викликів їх діяльності;
- з'ясувати основні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні та їх реалізацію;
- вивчити міжнародний досвід розвитку лідерства у системі публічного управління та адміністрування;
- виявити сучасні проблеми формування і розвитку лідерства в системі

органів місцевого самоврядування;

- запропонувати шляхи розвитку та удосконалення лідерства в органах місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження становить феномен лідерства в органах публічного управління та адміністрування.

Предмет дослідження: розвиток лідерства в органах місцевого самоврядування.

Методологічна основа роботи. Під час написання даної роботи було використано наступні методи: загальнонаукові (формально-логічний, соціологічний, системний, порівняльний) загальні логічні методи теоретичного аналізу (аналіз, узагальнення, порівняння, абстрагування, аналогія), приватно-наукові методи (конкретизації, тлумачення).

Новизна отриманих результатів. Розвинуто питання лідерства в системі публічного управління та адміністрування та окреслено способи його реалізації.

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

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи, висновки. У магістерській роботі є один рисунок. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок. Список використаних джерел містить 78 найменувань, серед яких 37 джерел – іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1 ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ ЗАСАД ЛІДЕРСТВА

1.1 Підходи, ключові ознаки та особливості розуміння понять "лідер" і "лідерство"

Проблематика лідерства, його дослідження, концепції формування ієрархічних взаємин в суспільстві, питання солідарності та соціальної відповідальності пустили коріння наукових пошуків ще в епоху стародавніх Індії та Китаю, античної філософії стародавньої Греції, Римської імперії, Єгипту. Ще в античності людина воліла прилучитись до влади або до її ж опозиції, прагнучи не підкорятись авторитету зверху. Особистість того періоду, так само як і в наш час, хоче позбутись впливу сторонніх маніпуляцій, проте завжди були й ті, хто якраз прагне до запровадження в громадянському суспільстві маніпуляційних духовних конструктів заради поневолення та підкорення із самим собою включно.

Розвиток суспільних відносин передбачає постійну трансформацію різних соціальних феноменів, зокрема, і такого феномену як лідерство. Лідерство є тим явищем, яке відповідає природі суспільства, деякі вчені припускають, що саме лідерство має біологічно обумовлену природу¹. Відповідно, вчені постійно роблять спроби дослідити глибше дане поняття. На основі цього, актуалізується необхідність здійснити різнобічний аналіз понять «лідер», «лідерство», виділити підходи до їх вивчення, ключові ознаки та особливості.

У царині літератури багато філософів, інтелектуалів, дослідників і самих лідерів визначали лідерство по-різному. Існує безліч визначень лідера і лідерства, що зосереджуються на різних аспектах. Оскільки значною мірою поняття лідерства вивчали провідні західні вчені, тож опишемо спочатку саме їх наукові доробки стосовно даного суспільного феномену.

Вчений Дж.Грейн на початку 2000-х років зазначив, що дослідники

¹ Янушко Н.О. Лідерство у системі підготовки управлінців у сфері освіти: суспільний вимір. Держава і регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 2 (54). С. 34.

лідерства знаходиться «на головному роздоріжжі», тобто постійно перебувають у науковому пошуку для обґрунтування своєї позиції². Дослідження, які присвячені вивченню етимології понять «лідер» та «лідерство» є одними з найпоширеніших серед зарубіжних вчених. Вони також стають все більш різноманітним, оскільки дослідники зацікавлені досліджувати його з різних вимірів і точок зору.

Ще стародавні філософи та мислителі особливо пильну увагу приділяли вивченню особливостей лідерів, тих, хто може повести за собою інших. В часи сивої давнини лідером визнався той, хто творив історію. Саме вимоги тогочасності вимагали наявності лідера, вождя.

Поняття «лідер» і «лідерство» – досить старі терміни. Р. Стогділл у своїх наукових доробках вказував, що слово «лідер» виникло ще в 1300-х роках, а слово дещо «лідерство» - в 1800-х³. У різні часи його визначали по-різному. Є якості лідера, які в один час вважалися хорошими, але в інший час вже були неприйнятними для суспільства. Подібним чином характеристики та якості лідера можуть змінюватися залежно від країни, регіону, міста та ін.. У деяких суспільствах і регіонах, де все ще існує племінна культура або принаймні відчувається її значний вплив; роль, обов'язки та атрибути лідера значно відрізняються від того, що є в більш демократичних суспільствах світу. Лідер – це людина, яка ставить цілі перед своїми людьми або товаришами по команді, а потім керує або згуртовує їх для досягнення цих цілей.

Кембриджський словник визначає лідера як «особу, яка керує або контролює інших людей, особливо завдяки здібностям, які властиві лідеру чи становищу, яке він займає». Це визначення лідера здається неповним, оскільки йдеться лише про контроль чи управління. Це те, що менеджер, начальник або адміністратор також зробив би.

Наполеон Бонапарт, цитований у «Визначеннях лідерства вченими»,

² Graen G. B. (2004). *New Frontiers of Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing

³ Stogdill, R. M. (1950). *Leadership, membership and organization*. *Psychological Bulletin*. 47, с. 7.

сказав: «Лідер – це торговець надією»⁴. Це цікаве твердження, яке може пояснити дуже важливу характеристику лідера, який «надихає і мотивує людей, даруючи їм надію». Згідно з нею, те, що відрізняє лідера від звичайної людини, це його здатність підбадьорювати та нести надію людям.

Дж. Хікс і Ц. Гуллет стверджують, що лідер – це особа, яка інструктує та контролює людей, щоб забезпечити заздалегідь визначені цілі або завдання⁵. Це визначення в основному визначає дві ключові риси лідера: досягнення цілей і управління та інструктування людей.

Л.Кубан описав лідерів такими словами: «Лідери – це люди, які формують цілі, мотивацію та дії інших. Часто вони ініціюють зміни для досягнення існуючих і нових цілей»⁶. Це визначення виглядає цілком адекватним, оскільки йдеться не лише про забезпечення існуючих цілей, а й про створення нових. Також це визначення дуже чітко відокремлює лідерів від менеджерів чи адміністраторів, додаючи слова «формування...», «мотивація», оскільки лідер – це той, хто надихає та мотивує інших, а не просто змушує їх щось робити.

Д.Фрік (2004) процитував Грінліфа у своїй статті, щоб пояснити, як би поведився лідер. Він сказав: «...виходить попереду і показує шлях... Лідер каже: «Я перший, іди за мною!», навіть коли він знає, що шлях непевний, навіть небезпечний»⁷. Тут одна відмінна риса лідера, яка вирізняє його/її з-поміж інших людей, - це здатність пройти крізь труднощі, незважаючи на виклики.

Дж. Шоу, Е.Еріксон і М.Харві пояснили, що робить людину лідером більш детально. В своїй колективній статті автори вказували таке: «Лідери не завжди зацікавлені у змінах з метою отримання користі для організації та її членів у цілому: радше, лідер може бути більше зацікавлений в особистих результатах»⁸. Автори в цій праці пояснили, що бачення та цілі лідера спрямовані не лише на

⁴Definitions of Leadership by Scholars. (2019). URL: <http://adeoyemayowaleadership.blogspot.com/2009/04/definitions-ofleadership-by-scholars.html>

⁵ Hicks, G. H., & Gullet, C.R. (1975). Organizations: Theory and Behaviour. New York: McGraw-Hill, c. 3

⁶ Cuban L. (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools. Albany, New York: Suny Press, c. 21

⁷ Frick D. M. (2004). A Servant Leadership Primer. In R. K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership, San Francisco: Berrett-Koehler, c. 1

⁸ Show J. B., Erickson A., & Harvey M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. The Leadership Quarterly, 22(4), c. 575.

користь організації, а й на розвиток і зростання людей, з якими він працює. Лідер зосереджується більше на розвитку людських ресурсів і довгострокових цілях, ніж на короткострокових.

М. Хан, І. Хан, К. К'юреші та ін. зазначали: «Успішний лідер – це той, хто гнучко пристосовується до відмінностей між групами та мінливих ситуацій»⁹. Тут також додається гнучкість як важлива риса ефективного лідера.

М.Джавайд і М.Мірза наголошували на когнітивних і розумових здібностях успішного лідера, а Е.Локк і С.Кіркпатрік підкреслювали важливість високих моральних і етичних цінностей для успішного лідера^{10 11}. Деякі інші вчені говорили про ефективні та мотивуючі комунікативні навички лідера¹².

Б.Басс зазначав: «Основна мета та цінність лідера і лідерської практики полягає в тому, щоб надихнути інших, яких вважають послідовниками, охоче працювати разом для досягнення мети»¹³. І тут ключовими словами є «надихати» та «охоче», що чітко свідчить про те, що лідер є не диктатором, а мотиватором.

Лідери відіграють ключову роль у допомозі організації досягти її цілей. Саме вони встановлюють цілі та завдання та ефективно й результативно керують членами своєї команди досягненням цих цілей. Лідер повинен бути наділений глибокою відданістю цілям, незалежно від того, скільки труднощів може бути. У ці дні від багатьох лідерів очікують, заохочують і навіть викликають продемонструвати свої лідерські здібності. Лідери стикаються з відповідальністю стати більш досвідченими в керівництві та пошуку рішень.

Досить вагомими є дослідження саме феномену "лідерство". Розвиток лідерства став активною сферою побудови теорії та дослідження, забезпечуючи

⁹ Khan M. S., Khan I., Qureshi Q. A., Ismail H. M., Rauf H., Latif A. & Tahir M. (2015). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administrative Research*. 5(3). С. 88.

¹⁰ Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in Lahore. *International Journal on management, statistics & social sciences*, 1(1), с. 66.

¹¹ Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter? *Academy of management executive*, 5(2), 48-60.

¹² Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B. & Pieterse, A. V. (2018) Motivation in words: promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of management*. 44(7), с. 2859-2861.

¹³ Bass, B. L. (2019). What is Leadership. In M. R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery* (pp. 1-10). Switzerland: Springer, с. 1.

більш наукову та фактичну основу для посилення давнього інтересу практиків до цієї теми. Ця поява відбулася в основному протягом останніх 10-15 років, хоча інтерес до цієї теми має досить глибоке коріння.

Словник Merriam Webster визначає лідерство як «здатність керувати», тоді як Oxford Dictionary Online визначає лідерство як «набір характеристик, які роблять хорошого лідера». Обидва словники розглядають лідерство як здатність або набір характеристик, які дозволяють людині керувати. Різниця полягає в тому, що тоді як Оксфордський словник говорить про лідерство як про те, що робить «хорошого лідера», Merriam Webster говорить лише про лідера, як керівника.

Багато дослідників погоджуються з тим, що лідерство – це процес. Це те, що людина вивчає та розвиває з плином часу. Навіть лідери, яких вважають «природженими лідерами», проходять через цей процес, і їхні лідерські навички з плином часу зростають або зменшуються.

П.Кестінг та інші співавтори зазначали у своїй колективній праці, що лідерство – це процес, за допомогою якого особа мотивує або впливає на інших для досягнення цілей організації¹⁴. Це процес підвищення та заохочення рівня самооцінки та мотивації працівників для досягнення організаційних завдань і цілей. Мотивація співробітників значною мірою залежить від керівника та його стилю лідерства та навичок. Відтак, лідерство можна визначити як процес, за допомогою якого одна особа впливає на інших для досягнення групових або організаційних цілей.

С. Малік назвав лідерство процесом, який є видимим, зрозумілим і який торкається особистого, організаційного та соціального рівнів¹⁵. Ключовими словами в усіх цих визначеннях є процес, мотивація, заохочення, досягнення цілей і зв'язок на особистому рівні. Це означає, що лідерство створює зв'язок з людьми, якими керують на особистому рівні, щоб вони надихалися, а не їх змушували досягати цілей і завдань.

Лідерство можна розглядати як процес або акт впливу на роботу та дії

¹⁴ Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation- a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.

¹⁵ Malik, S. H. (2012). A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path goal approach. *Journal Commerce and social science*, 6(2), с. 359-361.

організованої групи з метою встановлення її цілей та їх досягнення. З огляду на наведені визначення, можна визначити ключові риси лідерства. По-перше, це процес. Лідерство – це не статична якість, а те, що, швидше за все, розвиватиметься або вдосконалюватиметься з плином часу (або навпаки). По-друге, лідерство – це те, що впливає або мотивує членів команди або тих, ким керують. По-третє, лідерство означає не лише встановлення цілей перед членами, а й розробку стратегії чи плану їх досягнення. У деяких випадках лідерство також може бути для групи, яка не є організованою.

В. Прентіс описав лідерство такими словами: «Лідерство – це досягнення мети через керівництво людьми-помічниками. Лідер – це той, хто успішно направляє своїх співробітників-людей для досягнення конкретних цілей»¹⁶. Тут «успіх» став основною якістю лідера та лідерства. Він також говорив про «досягнення цілей». Чи означає це, що той, хто не досягає цілей, не повинен вважатися лідером?

Б.Басс у своїй праці наводив таке визначення досліджуваного нами поняття: «Лідерство – це взаємодія між двома або більше членами групи, яка часто передбачає структурування або реструктуризацію ситуації, сприйняття та очікувань членів. Лідерство виникає, коли один член групи змінює мотивацію або компетенцію інших у групі. Будь-який член групи може демонструвати певні лідерські риси»¹⁷.

Крім того, Б.Басс, пізніше додав ще одну ознаку лідерства. За його словами, це не те, що одна особа або кілька мають лідерську позицію, але багато осіб в групі можуть проявляти лідерство в різний час або в різних сферах. Ця концепція відрізняється від односторонньої концепції лідерства за принципом «зверху-вниз». Тут лідерство є більш динамічним і обертовим, і різні люди в одній групі можуть взяти на себе лідерську роль залежно від обставин і вимог. Б.Басс (2019) сказав: «... лідерство – це складне поєднання

¹⁶ Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. Harvard Business Review, 39(5), с. 143.

¹⁷ Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press, с. 19.

людських якостей і дій»¹⁸. Через так багато вимірів і особливостей досліджуваної дефініції, які не тільки різні, але іноді й суперечливі; стає важко сформуванати уніфіковане та загально визнане визначення.

А.Сільва сказав: «Лідерство – це процес інтерактивного впливу, який відбувається, коли в певному контексті деякі люди визнають когось своїм лідером для досягнення спільних цілей»¹⁹. Тут акцент робиться на «чомуś прийнятому» ніж «примусово». Стогділл стосовно визначення поняття «лідерство» зазначав таке: «Є майже стільки визначень лідерства, скільки людей, які, можливо, намагалися дати визначення цьому поняттю»²⁰.

Результати досліджень українськими вченими різних наукових позицій, серед який на особливу увагу заслуговують наукові розвідки Д. Волківської²¹, С.Нестулі²², О.Полисаєва²³ та ін., підтверджують багатоманітність інтерпретацій лідерства та одночасно певну одногранність кожного з них у розкритті природи цього феномену. Наприклад, за В. Міляєвою, лідерство одночасно може розглядатися у статичному та динамічному аспектах, а саме як «провідне положення особистості чи соціального утворення, що обумовлене наявністю відповідних якостей, які спричиняють якісну та ефективну діяльність»²⁴, або ж як «процес впливу особистості чи соціального утворення на власну діяльність чи діяльність інших на основі особистих якостей».

Р.Сторожев відмічає, що найбільша відмінність між різними трактуваннями поняття «лідерство» полягає у різному оцінюванні науковцями ефективності взаємодії між лідером та послідовниками²⁵. Традиційно в наукових

¹⁸ Bass B.L. (2019). What is Leadership. In M.R. Kibbe & H. Chen (Eds.). *Leadership in Surgery* (pp. 1-10). Switzerland: Springer, с. 1.

¹⁹ Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), с. 3.

²⁰ Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press, с. 7.

²¹ Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.

²² Нестуля С., Нестуля О., Кононец Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.

²³ Полисаев О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.

²⁴ 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>

²⁵ Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держави і регіони. Серія : державне управління*. 2017. № 3. С. 21-25.

студіях суб'єктом лідерства визначається лідер, а об'єктом - послідовники. Наприклад, такої думки дотримується Д. Волківська, котра вважає «лідерство груповою цінністю, сповідування якої є запорукою особистісного розвитку лідера та послідовників у процесі взаємодії задля досягнення спільної мети»²⁶.

Варто відмітити, що на думку М.Пірен, «основне завдання лідера - мотивувати людей до активності, подолати в них пасивність та навчити їх самореалізовуватися в процесі власної життєтворчості в соціальних інститутах, сім'ї та власних роздумах»²⁷. Вчена зазначає, що таке розуміння лідерства приводить до появи нового відображення відносин лідера, а саме аміцитії (від лат. *amiticia* - дружба, симпатія).

Українські дослідники феномену лідерства переважно притримуються думки, що лідерство є проявом управління групою. Відтак, вітчизняні дослідники відзначають, що сутність лідерства полягає в тому, що вивчається контекст спільної групової діяльності малих груп. У центрі уваги ставиться не просто ситуація, а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою спроможність організувати групу для їх розв'язання. Такий лідер відрізняється від інших членів групи не наявністю особливих рис, а вищим рівнем впливу²⁸.

Передбачається, що лідер має здатність не тільки керувати людьми або контролювати їх, але й надихати їх; не тільки досягнення цілей і завдань, але й здатність створювати нові цілі та змінювати існуючі відповідно до зміни часу, потреб і викликів. Лідер повинен мати здатність доторкнутися до людей і створити з ними зв'язки, що перевищують формальний рівень.

Однією дуже важливою характеристикою лідера є те, що дійсно відрізняє його від керівника чи адміністратора, полягає в тому, що лідер будує та розвиває організацію, групу чи націю. Ця твердження вказує на дві речі. По-перше, лідер зосереджений на побудові чи розвитку системи, а не на собі. Лідер – це той, хто

²⁶ Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.

²⁷ Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2012. 232 с.

²⁸ Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. Державне управління. 2015. № 10, с. 118

здатний піднятися над собою і працює на групу, організацію чи націю, щоб будувати та розвивати їх. Другий аспект цього полягає в тому, що лідер – це той, хто також будує та розвиває; він не обмежується лише його керуванням.

Зважаючи на всі визначення, наведені вище, можна сформулювати власне бачення поняття "лідер" і "лідерство".

Так, лідер, на нашу думку, – це людина, яка здатна надихнути людей. Він не тільки досягає поточних цілей, але й модифікує існуючі та/або створює нові відповідно до нових викликів, що виникають. Лідер зосереджується на розбудові або розвитку організації, групи чи нації, ніж на собі або просто на управлінні нею.

Що ж до поняття «лідерство», то пропонуємо наступне бачення досліджуваної дефініції: лідерство – це процес, у якому особа або особи надихає (-ють) і мотивує (-ють) людей досягати спільних цілей або завдань, які можуть бути змінені або додані відповідно до потреб і викликів. Лідерство зв'язується з людьми за межами поверхневого чи формального рівня та створює зв'язок, який спонукає їх робити щось, а не змушує.

Це визначення включає в себе багато ознак, наприклад те, що лідерство може бути спільною відповідальністю, воно не змушує, а надихає (все, що змушує, може бути адмініструванням, керівним ставленням, менеджментом, диктатурою тощо, але не керівництвом), лідерство не обмежується лише заздалегідь визначеними цілями або метою, але можна змінювати або додавати нові відповідно до ситуації чи потреб; і, нарешті, це створює зв'язки з людьми поза офіційним чи формальним рівнем.

1.2 Опис основних теорій та стилів лідерства

В рамках даного дослідження розглянемо ті теорії лідерства, які можуть бути практично корисними для формування лідера в умовах роботи в органах місцевого самоврядування.

У сучасній літературі існують численні пояснення, класифікації, теорії та

визначення лідерства. Було докладено значних зусиль для класифікації та уточнення різних вимірів активного лідерства, що призвело до значного організаційного та соціального дослідження стилів лідерства та поведінки. Багато дослідників і практиків дійшли згоди щодо того, що розвиток мислення з роками сформував переконання, що лідерство – це гнучкий процес розвитку, коли кожне нове дослідження спирається на те, що було отримано раніше, і рідко повністю ігнорує його.

Література, присвячена вивченню феномену лідерства демонструє, що теорії вдосконалювалися та змінювалися з плином часу, і жодна з теорій не є абсолютно визнаною чи абсолютно недоречною. Релевантність теорії залежить від контексту, у якому вона застосована. Тип лідерства, що застосовується у виконанні функцій, що передбачають дуже високий ступінь точності, рівня впевненості, чутливості, уважності та технічної експертизи, може відрізнятися від того, що стосується простих кейсів, орієнтованих на управління. Це означає, що ситуації, контексти, культура, робоче середовище, нові закони та нормативні акти, перевантаження інформацією, організаційні складності та психосоціальні зміни значною мірою впливають на концепцію лідерства, роблячи її пропорційною мінливій організаційній динаміці. Основні теорії, які виникли протягом 20-го століття, включають: теорію великої людини, теорію рис, теорію лідерства процесів, теорію стилю та поведінки, трансформаційну, трансакційну та ін.

У 1847 році Томас Карлейль в інтересах героїв заявив, що «всесвітня історія, історія того, чого людина досягла в цьому світі, лежить в основі історії великих людей, які тут працювали». У своїй «теорії великої людини» Карлейль стверджував, що лідерами народжуються і що лише ті люди, які наділені героїчними здібностями, можуть стати лідерами. Він вважав, що великими людьми народжуються, а не стають. Американський філософ Сідні Гук ще більше розширив точку зору Т. Карлайла, підкресливши вплив, який може

справити «людина, повна подій, проти людини, яка створює події»²⁹.

Він припустив, що насичена подіями людина залишалася складною в історичній ситуації, але насправді не визначала її перебіг. З іншого боку, він стверджував, що дії організатора можуть вплинути на хід подій, який міг би бути значно іншим, якби він не був залучений до процесу. Подія робить роль людини заснованою на «наслідках видатних здібностей інтелекту, волі та характеру, а не на видатних вчинках». Однак подальші події показали, що ця концепція лідерства була морально хибною, як у випадку з Гітлером, Наполеоном тощо, що поставило під сумнів довіру до теорії великої людини. Ці великі люди стали неактуальними, і, як наслідок, зростання організацій було придушено³⁰. «Роки, що минули, дали перевагу іншій силі – великій людині, яка з геніальністю та далекоглядністю могла очолювати зростаючу організацію з диктаторськими повноваженнями, але в процесі загальмувала демократизацію». Потім теорія лідерства відійшла від догми стосовно того, що лідерами народжуються або їм призначено природою виконувати свою роль у певний час, до відображення певних рис, які передбачають потенціал для лідерства.

Так, наприклад теорія великих людей стала зараз не актуальною і, як наслідок, зростання організацій (держав) призупинилось. «Роки, що минули, дали перевагу іншій силі – великій людині, яка з геніальністю та далекоглядністю могла очолювати зростаючу організацію з диктаторськими повноваженнями, але в процесі загальмувала демократизацію». Було також визначено, що «людина не стає лідером лише завдяки володінню деякою комбінацією рис»³¹. За кількістю напрямків і настанов було встановлено динаміку між цими факторами; соціально-емоційна підтримка та поведінка під час виконання завдання, рівень готовності (відданість і компетентність) послідовників і поведінка у стосунках, які вимагаються функціями та цілями послідовників. Не залучаючи підлеглих, автократичний лідер приймає рішення,

²⁹ Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 1, с. 121.

³⁰ McGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

³¹ Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ– початок ХХІ ст.): навч. посіб.. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375с.

лідер лейссер-файр дозволяє підлеглим приймати рішення і, отже, не бере на себе жодної справжньої керівної ролі, окрім прийняття на себе посади, а демократичний лідер отримує доступ до своїх підлеглих, а потім приймає рішення.

З часів античності і до 50-х років ХХ століття була поширеною теорія рис. Так, перші теоретики вважали, що природжені лідери були наділені певними фізичними рисами та характеристиками особистості, які відрізняли їх від нелідерів. Теорії рис ігнорували припущення про те, чи були лідерські риси генетичними чи набутими. Дженкінс виділив дві риси: нові риси (ті, що сильно залежать від спадковості), такі як зріст, інтелект, привабливість, а також риси впевненості в собі та ефективності (на основі досвіду чи навчання), включаючи харизму, як фундаментальний компонент лідерства.

Макс Вебер назвав харизму найбільшою революційною силою, здатною виробляти абсолютно нову орієнтацію через послідовників і повну особисту відданість лідерам, яких вони сприймали як наділених майже магічними надприродними, надлюдськими якостями та силою. Цей початковий фокус на інтелектуальних, фізичних та особистісних рисах, які відрізняли нелідерів від лідерів, передвіщав дослідження, яке стверджувало, що між послідовниками та лідерами існують лише незначні відмінності. Невдача у виявленні рис, які були спільними для кожного ефективного лідера, призвела до того, що розвиток теорії рис, як недоступного компонента, впав у немилість. Наприкінці 1940-х років вчені вивчали риси військових і невійськових лідерів відповідно і виявляли значення певних рис, що розвиваються в певний час.

Фредерік Тейлор, який був засновником управління у сфері вивчення організаційного лідерства запропонував 10 фундаментальних характеристик, які повинні бути притаманні лідерам: розум, освіту, спеціальні або творчі знання, фізична сила та спритність, такт, енергія, рішучість, чесність, послідовність і здоровий глузд, міцне здоров'я³².

³² Тейлор Ф.У. Менеджмент; пер. с англ.. А.И. Зака / под. ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. М.: Контроллинг, 1992. 137 с.

А. Файоль зробив спробу об'єднати у 6 блоків якості і знання, навички та сфери діяльності: фізичні якості, розумові якості, моральні якості, загальний розвиток, спеціальні знання, досвід, які визначали суб'єкта як лідера.

О. Тід, який був прихильником аналізованої теорії, було запропоновано перелік рис, які властиві тільки лідерам: фізичну та емоційну витривалість; розуміння призначення організації та спрямування її діяльності; ентузіазм; дружелюбність і прихильність; порядність.

Зусилля, спрямовані на пошук спільних рис лідерства, тривають століттями, оскільки більшість культур потребує героїв, щоб визначити їхні успіхи та виправдати їхні невдачі.

Теорія непередбачуваності рекомендує, що жоден стиль керівництва не є точним як окремий, оскільки використовуваний стиль керівництва залежить від таких факторів, як якість, наявність послідовників або низка інших змінних. «Згідно з цією теорією, не існує єдиного правильного способу лідерства, оскільки внутрішні та зовнішні виміри середовища вимагають від лідера адаптації до конкретної ситуації». У більшості випадків лідери змінюють не тільки динаміку та середовище, а й змінюються співробітники всередині організації. У загальному розумінні теорії непередбачуваності лідерство є категорією поведінкової теорії, яка заперечує те, що не існує єдиного найкращого способу керівництва/організації та що стиль лідерства, який діє в одних обставинах, може бути неефективним в інших.

Прихильники теорії непередбачуваності припускали, що лідер є центром відносин лідер-підлеглий. Прибічники цієї теорії висловили думку, що підлеглі відіграють ключову роль у визначенні відносин. Незважаючи на те, що ситуаційне лідерство зосереджується переважно на лідері, воно створює значущість фокусування на груповій динаміці.

Теорія ситуативного лідерства пропонує, щоб стиль лідерства відповідав зрілості підлеглих. «Модель ситуаційного лідерства, вперше представлена в 1969 році, передбачає, що не існує неперевершеного способу лідерства, і щоб лідери були ефективними, то вони повинні вміти адаптуватися до ситуації та

трансформувати свій стиль лідерства з орієнтованого на завдання та орієнтованого на стосунки».

Теорія стилю визнає важливість певних необхідних лідерських навичок, які слугують сприятливими для лідера, який виконує певну дію, водночас проводячи її паралель із попередньою здатністю лідера до цієї конкретної дії, водночас припускаючи, що кожна особа має окремий стиль лідерства з яким вона відчуває себе найбільш задоволеною. Подібно до того, що не підходить усім людям, так само один стиль не може бути ефективним у всіх ситуаціях. Юкл (1989) представив три різні стилі лідерства. Співробітники, які працюють з демократичними лідерами, продемонстрували високий ступінь задоволення, креативності та мотивації; працювали з великим ентузіазмом і енергією, незалежно від наявності чи відсутності керівника; підтримувати кращі зв'язки з лідером з точки зору продуктивності, тоді як автократичні лідери зосереджувалися переважно на більшій кількості продукції. Керівництво Лейсез Файр вважалося доречним лише тоді, коли керували командою висококваліфікованих і мотивованих людей, які мали чудові результати в минулому(рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Всестороння модель Юкла

Відтак, в призмі сказаного, прекрасно ілюструє сутність феномена лідерства

спроба Г. Юкла ³³ спроектувати та обґрунтувати у формі холистичної графічної моделі основні чинники, які справляють вплив на ефективність лідерства, а саме: риси і навички лідера; поведінка лідера; типи влади лідера; екзогенні ситуаційні фактори; вхідні фактори; кінцеві результати

Ф.Фейдлер і Р.Хаус визначили два додаткові стилі лідерства, які зосереджуються на ефективності лідерства ³⁴. Ці дослідники висловили думку, що обдуманість (турбота про поведінку людей і стосунки) і початкова структура (турбота про поведінку у виробництві та виконанні завдань) є дуже важливими змінними. Різні дослідники запропонували виділити три типи лідерів; автократичний, демократичний і *laissez-faire*. Не залучаючи підлеглих, автократичний лідер приймає рішення, лідер *лейсsez-файр*, що дозволяє підлеглим приймати рішення і, отже, не бере на себе жодної справжньої керівної ролі, окрім прийняття на себе посади, а демократичний лідер отримує доступ до своїх підлеглих, а потім приймає рішення.

Теорії лідерства наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років активізувалися, щоб відійти від конкретних точок зору лідера, контексту лідерства та послідовника та перейти до практик, які далі зосереджувалися на обміні між послідовниками та лідерами. Транзакційне лідерство було описано як таке, в якому асоціації лідер-послідовник ґрунтувалися на серії угод між послідовниками та лідерами. Теорія транзакцій базується на взаємності, коли лідери не тільки впливають на послідовників, але й знаходяться під їхнім впливом. Деякі дослідження показали, що транзакційне лідерство демонструє невідповідність щодо рівня дій лідерів і характеру відносин з послідовниками.

Б. Басс і Б. Аволіо ³⁵ розглядали транзакційне лідерство «як тип лідерства за умовною винагородою, який мав активний і позитивний обмін між лідерами та послідовниками, за допомогою якого послідовники отримували винагороду або визнання за досягнення узгоджених цілей». З боку керівника ці винагороди

³³ Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories / G. Yukl // *Leadership Quarterly* [Text]. 1999. № 10. С. 285-305.

³⁴ Feidler F., & House R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.

³⁵ Bass B. M., & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

можуть означати вдячність за збільшення заслуг, бонуси та досягнення в роботі. За хорошу роботу можна отримати позитивну підтримку, винагороду за заслуги на просування по службі, підвищення продуктивності та співпрацю на колегіальність. Натомість лідери можуть зосередитися на помилках, уникати відповідей і відкладати рішення. Таке ставлення зазначається як «управління за винятком» і може бути класифіковано як пасивні або активні транзакції. Різниця між цими двома типами транзакцій залежить від часу залучення лідерів. В активній формі лідер постійно стежить за виконанням і намагається активно втручатися.

Трансформаційне лідерство відрізняється від решти попередніх і сучасних теорій, адже в основі його – орієнтації на вище благо, оскільки воно передбачає залучення послідовників до процесів або діяльності, пов'язаних з особистим фактором щодо організації та курсом, який приведе до певного керівника. Трансформаційні лідери підвищують мотивацію та моральність як послідовника, так і лідера. Вважається, що трансформаційні лідери «вступають у взаємодію з послідовниками на основі спільних цінностей, переконань і цілей». Це впливає на продуктивність, що веде до досягнення мети. За словами Басса, трансформаційний лідер робить спроби спонукати послідовників змінити порядок своїх потреб, виходячи за рамки власних інтересів і прагнучи до потреб вищого порядку. Ця теорія відповідає теорії потреб вищого порядку Маслоу (1954). Трансформаційне лідерство – це курс, який змінює і підхід до цілей щодо переконань, цінностей і ставлень, які просвітлюють практику лідерів і здатність керувати змінами.

У літературі стверджується, що послідовники та лідери відкладають особисті інтереси на користь групи. Потім лідера просять зосередитись на потребах послідовників і їх внеску, щоб перетворити кожного на лідера, надаючи їм можливості та мотивуючи. Акцент у порівнянні з раніше визначеними теоріями лідерства, етичні масштаби лідерства ще більше відрізняють трансформаційне лідерство. Трансформаційні лідери розглядаються за їхньою здатністю визначати потребу в змінах, отримувати

згоду та прихильність інших, створювати бачення, яке керує змінами, і впроваджувати зміни. Ці типи лідерів ставляться до підлеглих індивідуально та прагнуть розвивати їхню свідомість, мораль і навички, надаючи значущості їхній роботі та викликам. Ці лідери створюють видимість переконливого та підбадьорливого бачення майбутнього. Вони «прозорливі лідери, які прагнуть звернути увагу на кращу природу своїх послідовників і спрямувати їх до вищих і універсальніших потреб і цілей»³⁶.

Джоном Адаїром було запропоновано три ключові концепції: теорія рис особистості, ситуаційна і групова. Дослідник вважав їх єдиним цілим і кожна з самостійних теорій в даному випадку доповнювала одна одну³⁷.

Водночас аналіз наукових джерел дає нам підстави стверджувати, що в контексті існування різних трактувань сутності лідерства і як наслідок різного розуміння того, хто такий лідер, все ж таки більшість сучасних концепцій і теорій лідерства відходять від моделі своєрідного «монолідерства» (суб'єкт-об'єктні відносини лідера та послідовників), а надають перевагу «розподільному лідерству» (суб'єкт-суб'єктні відносини лідера та послідовників), та розглядають партисипацію³⁸ як одну із ключових його характеристик.

Інтегруючи теорії та класифікації лідерства, правомірно наголосити на їх багатомірності: у світовій соціально-психологічній думці нова база наукового знання щодо вивчення лідерства напрацьовується інтенсивно. У вітчизняній науці державного управління вона також вже оформлюється як окремий науковий напрям із поліархічною системою параметрів. У розмаїтті методологічних і методичних інструментаріїв дослідження поняття проглядається управлінська природа лідерства, формування лідерського середовища та орієнтації на результат.

На основі проведеного дослідження теорій лідерства виділимо ключові аспекти стилів лідерства. Науковці їх поділяють на транзакційний та

36 McGregor D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

37 Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.) : навч. посіб.. Полтава : ПУЕТ, 2016, с. 123.

38 Ягоднікова В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання лідерських якостей підлітків. Молодь і ринок. 2021. № 11-12. С. 44-49.

трансформаційний стилі, а ті, в свою чергу, поділяються на підтипи³⁹.

Транзакційний стиль лідерства складається з трьох компонентів; умовна винагорода, управління за винятком (активне) та управління за винятком (пасивне). Транзакційний лідер дотримується схеми умовних винагород, щоб пояснити очікування ефективності послідовникам і цінує хорошу продуктивність. Транзакційні лідери вірять у договірні угоди як головний мотиватор і використовують зовнішні винагороди для підвищення мотивації послідовників. Транзакційний стиль затримує креативність і може негативно впливати на задоволеність працівників роботою. Управління за винятком пояснює поведінку лідерів щодо точного виявлення відхилень від очікуваної поведінки послідовників.

Застосування обох стилів змінюється від ситуації до ситуації та контексту до контексту. У ситуаціях, що передбачають високий ступінь точності, технічного досвіду, часові обмеження, особливо в технологічно інтенсивному середовищі, ми віддамо перевагу транзакційному лідерству, тоді як у людському середовищі, де основна увага приділяється впливу на послідовників через мотивацію та повагу до їхніх емоцій на основі спільних цілей, переконань і цінностей, кращим варіантом є трансформаційний стиль лідерства⁴⁰.

I. Умовна винагорода. Лідерство умовної винагороди фокусується на досягненні результатів, оскільки люди цінують конкретні, відчутні, матеріальні винагороди в обмін на свої зусилля. Якщо трансформаційне лідерство визнає індивідуальні таланти та створює ентузіазм через емоційні заклики, цінності та системи переконань, то транзакційне лідерство породжує поступливість, звертаючись до бажань і потреб людей. Очікується, що менеджери-лідери, які використовують умовну винагороду, транслюватимуть співробітникам посил, щоб робота була виконана за певну винагороду. Якщо коротко, то ключові показники умовної винагороди охоплюють матеріальні винагороди, засновані

³⁹ Олексюк О. Концептуальні засади проблеми формування особистості лідера. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічна науки. № 2 (57). 2017, с. 531.

⁴⁰ Burns C., & West M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, с. 109-111.

на результативності, орієнтуванні, взаємності і зміцнення довіри в команді.

II. Управління за винятком (активне). Управління за винятком (активне) не є відмовою від лідерства, що характеризується лідерством лейсsez-файр. Керівники, які керуються виключно (активним) керівництвом, мають невід'ємну довіру до своїх працівників, щоб завершити роботу задовільним рівнем і уникати розгойдування човна. Цей тип лідерства не надихає працівників досягати результатів, що перевищують очікувані, однак, якщо ціль досягнута, це означає, що система спрацювала, усі задоволені, і бізнес продовжує працювати, як зазвичай. У випадку управління лідерами-винятками є трохи відчуття пригод або ризику, нових перспектив або стратегій протистояння. Це відповідає культурі змін, керованих потребами. Підводячи підсумок, управління за винятком (активне) включає довіру до працівників, неповне спілкування, збереження статус-кво та відсутність впевненості.

III. Управління за винятком (пасивне). Це стиль транзакційного лідерства, в якому лідери уникають конкретизації згоди та не в змозі визначити цілі та стандарти, яких має досягти персонал. Іноді лідер чекає, поки щось піде не так, перш ніж вжити заходів».

Трансформаційний стиль лідерства пов'язаний з позитивними результатами як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях. Трансформаційні лідери заохочують послідовників досягати потреб вищого порядку, таких як самоактуалізація, самооцінка, і вони впливають на зростання мотивації послідовників у напрямку «самопожертви та досягнення організаційних цілей над особистими інтересами». Лідери з ідеалізованим впливом демонструють підвищену стурбованість і усвідомлення потреб послідовників і створюють відчуття спільного прийняття ризику»⁴¹. Натхненна мотивація є джерелом заохочення та спонукає послідовників досягти поставлених цілей, тоді як інтелектуальна стимуляція надихає послідовників бути більш креативними та інноваційними у своїх навичках вирішення

⁴¹ Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity Research Journal, 13, с. 188.

проблем.

Трансформаційні лідери надають своїм стосункам із послідовниками дуже високу пріоритетність і демонструють індивідуальне ставлення до задоволення їхніх потреб у розширенні можливостей, досягненнях, підвищенні самоефективності та особистісному зростанні.

I. Ідеалізований вплив. Це атрибут лідера, який надихає послідовників брати свого лідера як приклад для наслідування. Харизма – це альтернативний термін, який замінює ідеалізований вплив. Ідеалізований вплив створює цінності, які надихають, утверджують сенс і породжують у людей відчуття мети. Ідеалізований вплив має надихаючий характер. Це формує ставлення до того, що важливо в житті. Ідеалізований вплив пов'язаний з харизматичним лідерством. Харизматичні лідери вселяють у інших впевненість у собі. Саме їхня демонстрація впевненості в готовності послідовника йти на самопожертву та здатності досягати виняткових цілей є впливовою пробуджувальною силою ідеалізованого впливу та рольової поведінки ⁴². Лідери, які довіряють своїм співробітникам, можуть досягти великих досягнень. Лідери з ідеалізованим впливом наділені конструктивним почуттям самовизначення.

Підтримка самооцінки є сильною та всепроникною соціальною потребою. Ці лідери мають високі переконання, змінюють своїх послідовників за допомогою регулярного спілкування, представляючи себе взірцем для наслідування та заохочуючи їх до «досягнення місії та цілей компанії». Вони мають необхідний рівень емоційної стабільності та контролю.

II. Надихаюча мотивація. Розвиток свідомості послідовників, узгодження їх з організаційною місією та баченням, а також мотивація інших у розумінні та зобов'язанні бачення є ключовим виміром трансформаційного стилю лідерства надихаючої мотивації. Замість того, щоб «душити» працівників, лідер із таким стилем заохочує працівників до організаційної діяльності, витягаючи з них найкраще. Запобігання «експериментуванню та перешкоджанню творчості

⁴² House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, с. 86, 95.

лише розчаровує працівників, які хочуть робити позитивний і продуктивний внесок в організацію»⁴³. Керівники, які дотримуються такого стилю, заохочують співробітників, надаючи їм більше самостійності для прийняття рішень без нагляду та надаючи їм інструменти для прийняття цих рішень. Лідери, які використовують таку поведінку, встановлюють високі стандарти для послідовників, окрім того, що недвозначно висловлюють своє бачення та заохочують їх розвиватися за межі нормальних ситуацій для власного та організаційного зростання. Успішні керівники завжди активні зі своїми людьми, надихаючи, винагороджуючи та виправляючи їх, а також замінюючи їх у разі невдачі, тим самим створюючи можливості для інших. Такі лідери з надихаючою мотиваційною поведінкою створюють бачення, встановлюють спілкування та керують складними працівниками, заохочуючи, працюючи з ними та надаючи їм автономію.

III. Інтелектуальна стимуляція. Лідери з особливостями інтелектуального стимулювання – це ті, хто «інтелектуально стимулює послідовників, породжує творчість і приймає виклики як частину своєї роботи»⁴⁴. Вони зберігають емоційну рівновагу, раціонально вирішують складні проблеми. Вони також розвивають подібні навички у своїх працівників. Вони розвивають методи вирішення проблем у послідовників для прийняття складних рішень, відображаючи взаємний консенсус між керівниками та співробітниками. Лідери з таким лідерським підходом вимагають спочатку розгадати складність виклику, розвинути відчуття напрямку до того, що це означає для них самих та їхніх працівників, перш ніж сприяти залученню працівників до вирішення проблеми⁴⁵. Є різні рівні інтелекту та заохочення до активної роботи. Це здатність інтелектуально стимулювати працівників і схильність до активної участі в роботі. «У двох словах, ключовими показниками інтелектуальної стимуляції є раціональність, креативність,

⁴³ House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, c. 95, 98, 101.

⁴⁴ Там же

⁴⁵ House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, c. 86, 103.

консенсусне прийняття рішень, коучинг, підтримка, виклик і залучення».

IV. Індивідуальний розгляд. Індивідуалізований розгляд пов'язаний з основними трансформаційними лідерськими поведінками, розглядаючи людей як фундаментальних учасників робочого місця. Такі керівники виявляють турботу про потреби своїх працівників і готові стимулювати та тренувати розвиток бажаної поведінки на робочому місці. Їх роль змінюється від участі до автократичного стилю. Фундаментальні елементи індивідуального розгляду складаються з заспокоєння, турботи про людей і інструктажу, а також відкритого та консультативного підходу.

РОЗДІЛ 2 ЛІДЕРСТВО В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1 Завдання органів місцевого самоврядування та сучасні виклики у їх діяльності

Нині в Україні відбувається реформа державного управління, що передбачає комплексні зміни у різних сферах державної політики. Адміністративна реформа щодо децентралізації зумовила зниження адміністративного навантаження державного регулювання, покращення якості надання адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних дій на місцевому рівні.

Існування місцевого самоврядування завжди було обумовлено тим, що воно є вирішальним аспектом процесу демократизації та активізації участі мас у процесі прийняття рішень. Жодна політична система не вважається повною та демократичною, якщо вона не має системи місцевого самоврядування⁴⁶.

У літературі існує два підходи до визначення поняття місцевого самоврядування. Один підхід, який зазвичай використовується в порівняльних дослідженнях, полягає в тому, щоб розглядати всі такі національні структури, нижчі від центрального уряду, як місцеве самоврядування. Другий підхід є більш обережним, оскільки органи місцевого самоврядування ідентифікуються за певними визначальними характеристиками. Ці характеристики зазвичай зосереджені на наступних п'яти атрибутах: правосуб'єктність, визначені повноваження для виконання ряду функцій, значна бюджетна та кадрова автономія, що підлягає обмеженому центральному контролю, ефективна участь громадян і місцевість. Вони вважаються важливими для того, щоб відрізнити його від усіх інших форм місцевих установ, а також забезпечити його організаційну ефективність.

Сукупність різних інститутів місцевої демократії, через які здійснюються

⁴⁶ Яцунська О. О. Основні теорії місцевого самоврядування: походження та розвиток // Вісник ХНУ. Сер. : Питання політології. 2000. № 470. С.133-145.

функції та повноваження місцевого самоврядування, утворює систему місцевого самоврядування, організація та функціонування якої регламентується правовими нормами, які в сукупності становлять організаційно-правову основу місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування, за Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України⁴⁷.

Місцева влада служить подвійній меті. Перша мета – це адміністративна мета постачання товарів і послуг; іншою метою є представництво та залучення громадян до визначення конкретних місцевих громадських потреб і того, як ці місцеві потреби можуть бути задоволені. Місцеве представницьке управління – це процес, який охоплює та поєднує представництво та адміністрування на місцевих рівнях у структурах місцевого самоврядування.

Ст. 6 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначає, що система місцевого самоврядування включає:

- територіальну громаду;
- сільську, селищну, міську раду;
- сільського, селищного, міського голову;
- виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;
- районні та обласні ради, що становлять спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;
- органи самоорганізації населення.

Кожен елемент системи місцевого самоврядування може і зобов'язаний вирішувати проблеми і питання місцевого значення відповідно до наданих

⁴⁷ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170

повноважень, але з огляду на різноплановість цих елементів кожен із них працює по-своєму і на свій розсуд впроваджує чи не впроваджує певні елементи лідерства в організацію діяльності

Зокрема, головним елементом системи місцевого самоврядування виступає територіальна громада, яка безпосередньо здійснює місцеве самоврядування за допомогою різних форм прямої демократії. Територіальна громада - це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр⁴⁸.

Ефективне місцеве самоврядування в сучасному цивілізованому світі слідує демократичним принципам доброго врядування. Демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити і працювати сьогодні та у майбутньому.

Добре (належне) врядування – вимога на всіх рівнях публічного управління. Цей підхід, що сформувався на заміну теорій класичного (бюрократичного) та нового публічного менеджменту (використання бізнес моделей), виходить з того, що громадяни – в центрі всіх демократичних інститутів та процесів, ключовим є турбота про добробут суспільства та сталий розвиток на основі розвитку партнерств⁴⁹.

Основним є переорієнтація з одноосібного управління чи керування, що здійснювалося раніше органами влади та місцевого самоврядування, на процес взаємодії та співробітництва з бізнесом, суспільними інститутами та громадянами у процесі прийняття й реалізації рішень та політик (багатовекторне, вертикальне і горизонтальне співробітництво, децентралізація влади, деконцентрація й делегування повноважень) для досягнення

⁴⁸ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170

⁴⁹ 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.

оптимального для всіх зацікавлених сторін за даних умов результату.

12 принципів доброго врядування є частиною Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні, яку було схвалено під час конференції європейських міністрів, відповідальних за місцеве самоврядування у 2007 році у Валенсії, що передбачає забезпечення постійного підвищення якості послуг на місцевому рівні, залучення населення та впровадження політики, спрямованої на реалізацію їх законних інтересів⁵⁰. Ці принципи передбачають:

1) **чесне проведення виборів**, представництво та участь — для забезпечення реальних можливостей для всіх громадян мати право голосу у місцевій публічній діяльності;

2) **зворотний зв'язок, чутливість** — для забезпечення того, щоб органи місцевого самоврядування реалізовували законні очікування та потреби громадян;

3) **ефективність та результативність** — для забезпечення досягнення цілей при найбільш оптимальному використанні ресурсів;

4) **відкритість і прозорість** — для забезпечення публічного доступу до інформації та сприяння розумінню того, як реалізується місцева публічна діяльність;

5) **верховенство права** — для забезпечення справедливості, неупередженості та передбачуваності;

6) **етична поведінка** — для забезпечення того, щоб публічні інтереси переважали над приватними;

7) **компетентність і спроможність** — для забезпечення того, щоб місцеві виборні представники та службовці могли добре виконувати свої обов'язки;

8) **інноваційність та відкритість до змін** — для забезпечення отримання переваг від нових рішень та кращих практик;

9) **сталий розвиток та стратегічна орієнтація** — для врахування

50 Strategy on innovation and good governance at local level : 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007). URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?objectId=09000016805d47c5

інтересів майбутніх поколінь;

10) **раціональне управління фінансами** — для забезпечення розсудливого та продуктивного використання ресурсів держави та територіальних громад;

11) **права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість** — для забезпечення того, щоб всі люди були захищеними та поважалися, щоб жоден не був дискримінований або виключений чи ігнорований;

12) **підзвітність** — для забезпечення того, щоб місцеві (виборні) представники та службовці несли відповідальність за свою діяльність.

Для мобілізації діяльності усіх заінтересованих сторін на користь доброго демократичного врядування Рада Європи запрошує національні влади, органи місцевого самоврядування та їх асоціації в межах своєї компетенції та повноважень взяти на себе зобов'язання щодо діяльності, спрямованої на підтримку впровадження принципів доброго врядування на місцевому рівні шляхом ухвалення відповідних планів чи програм дій.

Органи місцевого самоврядування запрошуються добровільно взяти на себе зобов'язання перед населенням виконувати свої повноваження згідно з 12 принципами доброго демократичного врядування. Очікується, що вони публічно проголосять про таке своє зобов'язання та будуть підзвітні в його реалізації.

В Україні спостерігається розвиток тенденцій, які стимулюють зміни в місцевій владі, місцевій демократії та місцевому керівництві, особливо там, де місцеві органи влади та місцеві лідери змушені реагувати на кризу, економічний спад і тиск громадської активності в часи стриманості та державної служби.

Сили змін, які сприяють демократизації на місцевому рівні, за останні роки настільки набрали обертів, що протистояти їм можна лише на власний ризик. Демократія стала законною вимогою всіх місцевих громад. Оскільки демократія – це не подія, а складний і безперервний процес, важливо, щоб її зародженням і розвитком належним чином керували та підтримували справжні

локальні лідери⁵¹. Роль лідера є вирішальною під час розробки стратегічного бачення та зміцнення демократії як на місцевому, так і на найвищому рівнях. Лідери місцевого самоврядування повинні розробити нові підходи до подальшого розвитку, мати можливість адаптуватися до часів частих змін і таким чином підвищити ефективність організацій та лідерства на місцевому рівні. Діяльність місцевих лідерів щодо процесу демократизації впливає на формування демократії на локальному рівні і багато в чому залежить від здатності лідера об'єднати сили для розвитку через як слухання, так і спілкування з жителями, прагнення реалізувати бачення та стратегію місто чи округ.

2.2 Основні принципи лідерства в місцевому самоврядуванні та їх реалізація

Децентралізація державної влади вимагає від суб'єктів місцевого самоврядування вдосконалення, розвитку та адаптації до змін, що проводяться задля належного виконання завдань місцевого самоврядування, для задоволення потреб територіальної громади, а також для можливості ініціювання та реалізації змін на місцях. Очевидним є те, що із розширенням повноважень суб'єктів місцевого самоврядування, відбір представників місцевої влади повинен здійснюватися на якісно новій основі - нарівні із професійними та кваліфікаційними вимогами до представників місцевого самоврядування висуваються вимоги, пов'язані із наявністю в кандидатів певного набору лідерських якостей⁵².

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

⁵¹ Democracy At The Local Level. The International IDEA. Handbook on Participation, Representation, Conflict Management, and Governance. International IDEA Handbook Series 4. 2001, с. 5.

⁵² Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К., 2014. Вип. 2/2014. С. 275 - 285.

таких перетворень. Саме тому питання розробки лідерства в місцевому самоврядуванні стає ключовим для стабільного та поступового розвитку територіальних громад та держави в цілому.

Лідерство як процес управління кадровим та іншим потенціалом місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до певних принципів, які можна визначити як переконання, норми та правила, якими керується лідер при здійсненні управлінської діяльності. Система принципів, на яких базується лідерство, визначає зміст і спрямованість діяльності лідера.

В першу чергу зазначимо, що в місцевому самоврядуванні лідерство здійснюється уповноваженими особами суб'єктів місцевого самоврядування, а тому лідер в місцевому самоврядуванні має керуватись принципами, на яких здійснюється місцеве самоврядування в Україні, визначеними у ст. 4 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»⁵³, а саме:

- народовладдя;
- законності;
- гласності;
- колегіальності;
- поєднання місцевих і державних інтересів;
- виборності;
- правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами;
- підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб;
- державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування.

Зміст принципу народовладдя вміщено у положенні ст. 5 Конституції України, згідно якої носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та

⁵³ Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170

органи місцевого самоврядування. Відповідно, лідер у місцевому самоврядуванні усіма своїми діями має сприяти участі народу (в межах територіальної громади будемо вести мову не про увесь Український народ загалом, а про його частину - жителів конкретно визначеної територіальної громади) у здійсненні влади⁵⁴.

Зміст принципу законності вміщено також в ряді нормативних положень діючого законодавства - в ст. 19 Конституції України та п. 3 ст. 24 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Фактично принцип законності вимагає від лідера місцевого самоврядування у своїй діяльності керуватись діючим законодавством із метою задоволення прав, свобод та законних інтересів членів громади (як індивідуальних, так і колективних), запобігати порушенню таких прав⁵⁵.

Принцип гласності також є важливим принципом місцевого самоврядування. Згідно ч. 1 ст. 5 Закону України «Про інформацію», кожен має право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів⁵⁶. Відповідно, лідер у місцевому самоврядуванні має сприяти забезпеченню реалізації права кожного на отримання інформації про діяльність суб'єктів місцевого самоврядування.

Принцип колегіальності впливає зі змісту організаційно-правових форм місцевого самоврядування, а також із самої сутності представницьких органів місцевого самоврядування, що є передусім колективами людей, які представляють інтереси окремих груп населення. Колегіальність передбачає таку організацію, за якої кожна особа має право брати участь в обговоренні та прийнятті певних рішень⁵⁷. При цьому, колегіальність у місцевому

54 Баланов О.В. Територіальна громада - первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. № 2(12).С. 51-57.

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

56 Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#top> (дата звернення 19.03.2023 року).

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

самоврядуванні вдало поєднується із єдиноначальністю. Головна задача лідера в місцевому самоврядуванні в цьому контексті - забезпечити прийняття належних управлінських рішень з метою найбільш ефективного виконання завдань місцевого самоврядування.

Принцип поєднання місцевих і державних інтересів полягає у пошуку балансу між інтересами територіальної громади та інтересами держави. Ковалів М.В. та Іваха В.О. також зазначають, що цей принцип означає, що місцеве самоврядування не може бути повністю незалежною від держави (суверенною) управлінською системою, тобто своєрідною державою в державі⁵⁸. Таким чином, для лідера місцевого самоврядування важливо при здійсненні своєї діяльності знаходити можливість поєднувати державні та місцеві інтереси, налагоджувати шляхи ефективної співпраці із державою.

Принцип виборності є однією із конституційних основ місцевого самоврядування та полягає у тому, що територіальна громада самостійно, шляхом проведення виборів, має формувати власні представницькі органи (тобто органи місцевого самоврядування).

Принцип правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності варто розглядати поелементно.

Так, правова самостійність місцевого самоврядування полягає у законодавчо закріпленій можливості для суб'єктів місцевого самоврядування самостійно приймати управлінські рішення на реалізацію завдань місцевого самоврядування. Конституційний Суд України у Рішенні від 16.04.2009 (справа № 7-рп/2009) дійшов висновку, що органи місцевого самоврядування мають право приймати рішення, уносити до них зміни та/чи скасовувати їх на підставі, у межах повноважень і в спосіб, що передбачені Конституцією та законами України⁵⁹.

58 Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2015. № 824. С. 45-49.

59 У справі за конституційним поданням Харківської міської ради щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 19, статті 144 Конституції України, статті 25, частини чотирнадцятої статті 46, частин першої, десятої статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (справа про скасування актів органів місцевого самоврядування) : Рішення Конституційного Суду України від 16.04.2009 № 7-рп/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09>

Організаційна самостійність місцевого самоврядування виражається в тому, що органи місцевого самоврядування характеризуються організаційною відокремленістю (вони наділені власною компетенцією в межах, визначених чинним законодавством). Основні суб'єкти місцевого самоврядування - територіальні громади та їх органи - не є елементами державного апарату й не належать до механізму держави⁶⁰.

Матеріально-фінансова самостійність органів місцевого самоврядування закріплена в ряді ст. 142, 143 Конституції України, які визначають, які саме ресурси є матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування, та яким чином територіальні громади мають можливість такими ресурсами розпоряджатись⁶¹.

Лідер у місцевому самоврядуванні в цьому контексті має сприяти збереженню такої самостійності та має забезпечити, аби вказані ресурси були використані із найбільшою ефективністю.

Принцип підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб полягає у тому, що суб'єкти місцевого самоврядування, в тому числі і лідер, є представниками територіальної громади і провадять свою діяльність від імені територіальної громади, а тому мають звітувати перед жителями за свою діяльність.

Окреслене прямо впливає із положення ч. 1 ст. 75 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», згідно якої органи та посадові особи місцевого самоврядування є підзвітними, підконтрольними і відповідальними перед територіальними громадами. Вони періодично, але не менш як два рази на рік, інформують населення про виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, місцевого бюджету, з інших питань місцевого значення, звітують перед територіальними громадами про свою діяльність⁶².

60 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.

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

62 Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170

Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування знайшов своє втілення у положеннях ст. 7 та ст. 142 Конституції України. Так, згідно ст. 7 Конституції України, в Україні визнається і гарантується місцеве самоврядування. Відповідно до ч. 3 ст. 142 Конституції України, держава бере участь у формуванні доходів бюджетів місцевого самоврядування, фінансово підтримує місцеве самоврядування⁶³.

Фролов О.О. зазначає, що держава, маючи на меті розвиток демократичних засад організації суспільства, підвищення ефективності муніципального управління, залучення громадян до вирішення питань місцевого значення створює організаційні, правові, матеріально-фінансові засоби сприяння становленню та розвитку місцевого самоврядування, а також відповідні умови для такої підтримки⁶⁴.

Принцип судового захисту прав місцевого самоврядування також знайшов свого відображення у положеннях Основного Закону. Так, згідно із ст. 145 Конституції України, права місцевого самоврядування захищаються в судовому порядку. Відповідно, лідер у місцевому самоврядуванні має здійснювати заходи щодо запобігання порушенню прав місцевого самоврядування, а випадку настання останнього - сприяти ефективному захисту порушених прав у судовому порядку.

Як і будь-який суб'єкт публічної адміністрації, лідер у місцевому самоврядуванні має керуватись принципами належного врядування, котрі ми описували раніше і до яких належать: 1) принцип справедливого проведення виборів, представництва та участі; 2) принцип оперативності; 3) принцип ефективності та результативності; 4) принцип відкритості та прозорості; 5) принцип верховенства права; 6) принцип етичної поведінки; 7) принцип компетентності і спроможності; 8) принцип інноваційності та відкритості до змін; 9) принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації; 10) принцип належного

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

64 Фролов О.О. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове регулювання і практика реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2013. 18 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/0057833

управління фінансами; 11) принцип забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості; 12) принцип підзвітності⁶⁵.

Принцип справедливого проведення виборів передбачає таке проведення виборів, аби забезпечити всім членам територіальної громади можливість приймати участь у вирішенні питань місцевого значення. Відповідно, лідер у місцевому самоврядуванні повинен всіма своїми діями сприяти реалізації права участі на вирішення питань місцевого значення для кожного жителя територіальної громади.

Принцип оперативності полягає у тому, що управлінські рішення за результатами звернень жителів громади мають бути розглянуті в строки, визначені законодавством, а дії місцевої влади повинні відповідати легітимним очікуванням та потребам жителів територіальної громади. Лідер в місцевому самоврядуванні має не лише самостійно виправдовувати легітимні очікування жителів громади, а й спонукати до цього інших осіб.

Принцип ефективності і результативності покликаний забезпечити реалізацію завдань місцевого самоврядування при використанні наявних ресурсів найкращим із можливих способів. Лідер в місцевому самоврядуванні скеровую та направляє діяльність суб'єктів місцевого самоврядування та територіальної громади на досягнення цілей громади, при цьому діяльність лідера має характеризуватись ефективністю та результативністю.

Принцип відкритості та прозорості передбачає забезпечення доступу жителям громади до інформації про діяльність суб'єктів місцевого самоврядування для полегшення розуміння того, як приймаються управлінські рішення на місцевому рівні. Така інформація має бути доступною для жителів територіальної громади, аби останні мали змогу ефективно стежити за діяльністю суб'єктів місцевого самоврядування та приймати у ній участь.

Принцип верховенства права у вузькому його розумінні можна представити через положення ч. 1 ст. 3 Конституції України, якою людина, її

65 Strategy on innovation and good governance at local level : 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007). URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?objectId=09000016805d47c5

життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Тобто лідер в місцевому самоврядуванні має при здійсненні своєї діяльності бути проникнутий ідеєю захисту прав кожного жителя громади, розуміти, що кожен член громади є цінністю як сам по собі, так і як член колективу - територіальної громади.

У положеннях Європейської стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні вказано, що принцип верховенства права має забезпечити справедливість, неупередженість та передбачуваність дій місцевої влади. І в першу чергу, тягар виконання окреслених трьох завдань падає на лідера в місцевому самоврядуванні, який своїми діями та прикладом має сприяти реалізації принципу верховенства права.

Принцип етичної поведінки покликаний забезпечити превалювання колективних цілей громади над особистими цілями лідера в місцевому самоврядуванні. Відповідно, вся діяльність лідера має бути направлена на задоволення інтересів територіальної громади.

Принцип компетентності і спроможності має на меті забезпечити те, щоб представники місцевої влади та посадові особи місцевого самоврядування мали достатньо професійних знань та навичок для того, аби належним чином виконувати свої обов'язки. При цьому, логічно, що такі знання та навички повинні вдосконалюватись та примножуватись. Таким чином, лідер як одна із центральних фігур у громаді має забезпечувати і власне навчання та вдосконалення своїх знань, так і за відповідним навчанням інших членів команди та представників місцевої влади.

Принцип інноваційності та відкритості до змін покликаний забезпечити отримання позитивних результатів для громади від прийняття нових рішень та застосування нової практики. В контексті цього принципу йде мова про пошук нових, нестандартних шляхів вирішення проблем територіальної громади, реалізацію пілотних проєктів тощо. Лідер у місцевому самоврядуванні має залучати інвестиції для розвитку громади, для чого потрібно створити у громаді сприятливі умови для реалізації змін та різноманітних перетворень. Проте,

лідеру варто завжди оцінювати, а чи будуть такі перетворення та зміни корисними та чи вплинуть вони позитивно на розвиток територіальної громади. Лідер у місцевому самоврядуванні ніколи не обере шлях «перетворень заради перетворень», адже основною метою діяльності лідера у місцевому самоврядуванні є забезпечення потреб жителів громади.

Принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації полягає у реалізації завдань місцевого самоврядування та використання наявних ресурсів із урахуванням інтересів майбутніх поколінь. Вимога щодо сталого розвитку передбачає прийняття рішень із урахуванням усіх можливих ризиків та витрат, а також планування діяльності місцевого самоврядування на короткострокову та довгострокову перспективу. При цьому, планування діяльності має здійснюватися лідером та його командою після громадських слухань аби відобразити в планах бажання членів громади.

Принцип належного управління фінансами тісно пов'язаний із іншими принципами належного врядування і полягає у забезпеченні розумного та продуктивного використання коштів місцевого бюджету. Окрім того, лідер як особливий суб'єкт у місцевому самоврядуванні має здійснювати діяльність із залучення інвестицій до місцевого бюджету на реалізацію певних завдань місцевого самоврядування.

Принцип забезпечення прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості в діяльності місцевого самоврядування покликаний гарантувати відсутність дискримінації, обмежень для членів територіальної громади, та полягає у забезпеченні прав, свобод та законних інтересів кожного члену громади. Реалізація лідером місцевого самоврядування вказаного принципу перегукується із іншими принципами належного врядування та положеннями Конституції України.

Останнім принципом належного врядування є підзвітність, аби лідер як представник місцевої влади та інші вповноважені суб'єкти брали на себе відповідальність звітувати про здійснену роботу за певний період та несли відповідальність за свої рішення (індивідуальну чи колективну). Вказаний

принцип передбачає також наявність у членів територіальної громади дієвого механізму захисту від поганих управлінських рішень або таких, що не відповідають інтересам жителів громади.

Реалізація лідером окреслених принципів сприятиме постійному підвищенню якості роботи суб'єктів місцевого самоврядування, реалізації завдань територіальної громади, залученню жителів громади до формування та реалізації політики на місцевому рівні. Окрім того, принципи належного врядування за своєю суттю покликані сприяти встановленню партнерських відносин між лідером місцевого самоврядування, інших суб'єктів місцевого самоврядування та жителів територіальної громади із метою реалізації потреб територіальної громади та задоволення потреб жителів громади.

РОЗДІЛ 3 ПОШУК ШЛЯХІВ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Дослідження міжнародного досвіду лідерства у системі публічного управління та адміністрування

Беззаперечним є визнаний факт, що розвиток і підтримка ефективних лідерів для уряду 21-го століття є фундаментально важливим напрямком. Турбота про пошук і утримання ефективних лідерів є пріоритетом не лише для приватного сектору, бізнесу, але й державного. Здійснення лідерства в організаціях державного сектору, однак, відрізняється від керівництва приватними організаціями. Однією з найбільш важливих є роздвоєна адміністративна модель, створена шляхом розміщення обраних і призначених посадових осіб, а також вищих керівників із кар'єрної бюрократії на вершині багатьох громадських організацій. Роздроблене керівництво в поєднанні з демократичною підзвітністю, процедурами нагляду, створеними судами та законодавчими органами, і інтенсивною увагою ЗМІ створює середовище для лідерів державного сектору, яке обмежене багатьма складними способами.

Лідерство має вирішальне значення для ефективної організаційної адаптації до змін, а також для більш загальної ефективності організації. Хоча потреба у розвитку лідерів державного сектору стає все більш очевидною, те, як це завдання виконується, не настільки очевидно. Так, в Америці практично всі основні агентства федерального уряду на певному рівні підтримують програми розвитку лідерства; більшість із цих програм працюють із шаблоном чи моделлю лідерства і ця модель найчастіше базується на наборі загальноприйнятих компетенцій⁶⁶. Наприклад, з 1978 року Служба вищого керівництва (SES) була основним засобом для розвитку лідерства у

⁶⁶ Основи лідерства. Наукові концепції (середина XX – початок XXI ст.): навч. посіб.. Полтава:ПУЕТ, 2016. 375с.

федеральному уряді. Програми розвитку кандидатів у SES повсюдно присутні у федеральних програмах з розвитку лідерства. Ці програми навчають кандидатів п'ятьом основним сферам компетенції SES: керівництво змінами, керівництво людьми, орієнтованість на результат, застосування ділової хватки та створення коаліцій/комунікацій. Програми розвитку SES зазвичай тривають від 18 до 24 місяців і відкриті для співробітників рівня GS 14/15, а також для деяких зовнішніх найманців. Ці програми розвитку кандидатів у SES часто аналізувалися (Національна академія державного управління (NAPA))⁶⁷.

Діяльність з розвитку лідерства в усіх трьох секторах демонструє одну фундаментальну думку: не існує «найкращого способу» розвитку лідерів, який можна застосувати до всіх організаційних умов. Звичайно, є тенденції. Останні тенденції в приватному секторі включають 360-градусний зворотний зв'язок від керівників, колег і підлеглих; програми дистанційного навчання, програми дистанційного навчання та тимчасові ротаційні призначення. Більшість із них також можна знайти в державному секторі, без чіткої моделі переваг.

Існують також типові дилеми. Одна з них - «виращування» проти «купівлі» лідерів. Організації часто шукають запровадження нових ідей, відповідного лідерського досвіду та нових підходів ззовні – вони прагнуть «купити» лідерів. Навпаки, перспектива зростання лідерів передбачає розвиток навичок і досвіду співробітників організації з часом, просування людей на посади з постійно зростаючою відповідальністю та навичками, і врешті-решт призначення на керівні посади. В. Байхам, М. Піс та А. Сміт⁶⁸ підкреслили, що цей метод розвитку лідерів найбільш ефективний таким чином, щоб розвивати групи або когорти всередині організації – через комплексні та сплановані програми лідерства.

Принципи залучення, розвитку і утримання лідерів змінюються в державному та приватному секторах. Героїчне, харизматичне лідерство все ще важливе для деяких організацій і для деяких видів організаційної діяльності,

⁶⁷ National Academy of Public Administration. (2003). Final report of the panel on the history of the Senior Executive Service. Washington, DC: Author.

⁶⁸ Byham W., Paese M., & Smith A. (2002). Grow your own leaders. Englewood Cliffs, NJ: Financial Times Prentice Hall.

замінюється більш орієнтованим на команду стилем і перспективою. Незважаючи на те, що деякий час це пропагувалося в теорії та популярній літературі про лідерство, реальність створення командного лідерства в все ще ієрархічній та жорсткій організації є складною.

Важливість створення можливості подолати внутрішні організаційні перешкоди для створення широкого уявлення про продуктивність та ефективність організації ще раз продемонстрували організаційні зміни в Службі внутрішніх доходів США після її реструктуризації в 1998 році. Ключова частина функцій, наданих Комісару Россоті, який був спеціальним уповноваженим органом для найму найважливіших топ-членів керівництва агентства, демонструє ідею інтегративного лідерства, тобто лідерства, яке обов'язково створює та використовує інституційну базу, яка є більш довгостроковою, ніж може забезпечити модель єдиного лідера.

Моделі підприємницького лідерства також починають включати в державний сектор. Численні вчені відзначають, що є все більше доказів інноваційної чи підприємницької лідерської поведінки працівників, розташованих на всіх рівнях державних організацій, і це явище пов'язується із підвищенням ефективності державного сектору. Лідери-підприємці мають сильну мотивацію «вносити зміни» і працюють для цього з рішучістю та оптимізмом. Ці люди шукають можливості сформуванню власний напрямок, незважаючи на сильний центральний організаційний контроль. Прокладаючи свій власний шлях, як сказав Х. Рейні⁶⁹, це спонукає цих людей долучатися до ширших політичних і соціальних тенденцій.

Урядові програми розвитку лідерства США дедалі більше зосереджуються на необхідності створення умов, необхідних для того, щоб підприємницьке лідерство з'явилося або залучилося в організацію. Наприклад, Д. Ульріх, Дж. Зенгер і Н. Смолвуд⁷⁰ у своїй роботі «Лідерство, засноване на результатах» стверджували, що мобілізація людського капіталу через розвиток

⁶⁹ Rainey H.G. (1997). *Understanding and managing public organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

⁷⁰ Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

лідерства сприятиме розвитку організаційного капіталу. Ці дослідники вважають, що успішні програми розвитку лідерства можуть визначити зіркових виконавців і інвестувати в їхній майбутній успіх як лідерів; однак їх навчання має бути тісно пов'язане з організаційними результатами. Прогнозовані результати для організації мають бути збалансовані з результатами для окремої людини, і має існувати цикл зворотного зв'язку, який пристосовує сесії з розвитку лідерства до потреб організації та окремої людини, оскільки працівники отримують все більше можливостей ініціювати продуктивні дії у своїй роботі. Хоча модель підприємницького лідера в чистому приватному секторі потребує певного адаптування, щоб відповідати ризикам і очікуванням підзвітності державного сектора, привабливість здатності створювати нові можливості, адаптуватися до змін і формувати більш орієнтовану на зміни культуру в державних організаціях вже є відображено в основних ключових компетенціях федеральних виконавчих органів Америки.

У Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок було розкладено на складові — компетенції лідерства. У свою чергу, чітке визначення цих компетенцій лідерства дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змогли удосконалити підходи і налагодити управління та розвиток державної служби на основі компетенцій.

Розглянемо деякі важливі аспекти розвитку та управління лідерством на рівні федеральної державної служби Канади: управління вищими кадрами державної служби як специфічним співтовариством здійснюється окремо від інших груп, оскільки ця група представляє найвищий рівень лідерства та управління на державній службі, маючи подібні ролі та обов'язки. Ефективне управління вищими кадрами державної служби є невід'ємною умовою ефективного управління канадською державною службою в цілому, а отже, і ефективної та результативної реалізації політик, програм і послуг уряду. Управління вищими кадрами державної служби здійснюється Офісом таємної ради і

Державною скарбницею⁷¹. Завдяки управлінню вищими кадрами державної служби як єдиною системою уряд отримує доступ до всієї необхідної інформації і даних про цю систему, що дозволяє належним чином аналізувати стратегії управління людськими ресурсами в межах усієї державної служби. Це також закладає основу для управління талантами, для чого необхідна така інформація, як демографічні дані і необхідні навички, потреби і прагнення держслужбовців. Цей підхід дозволяє найкращим чином зміцнити державну службу Канади завдяки своєчасному призначенню «правильних» людей на «правильні» посади в необхідний час для того, щоб бути готовими до відповіді на поточні й майбутні виклики, що виникають перед держслужбою.

Розвиток і управління лідерством не обмежуються вищим рівнем, тобто рівнем заступників міністрів. Навпаки, на державній службі застосовується ширший підхід до розвитку лідерства, який припускає, що, перш ніж зайняти високий керівний пост на державній службі, держслужбовець повинен пройти низку етапів розвитку. Це означає, що спеціальні заходи і програми розвитку лідерства здійснюються не тільки на вищому рівні, а й на рівні керівників нижчого (базового) рівня і середньої ланки.

Такий широкий підхід дозволяє державній службі вкладати достатню кількість ресурсів та енергії у формування майбутнього покоління керівників-лідерів. Крім цього, на всіх рівнях державного управління уряд приділяє увагу розвитку мереж і співтовариств практиків з метою налагодження контактів та обміну досвідом між керівниками всіх рівнів державної служби в Канаді. У такій великій за площею країні, як Канада, роль подібних мереж в об'єднанні держслужбовців, що працюють у різних органах влади по всій країні від західного до східного узбережжя, є надзвичайно важливою. Такі мережі дають держслужбовцям можливість обмінюватися досвідом, вчитися один в одного, обговорювати ідеї з приводу формування політики, бути в курсі всіх подій, тенденцій і нововведень, прогнозувати майбутні виклики, пов'язані з їх

71 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.

діяльністю на державній службі.

На найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executive of the Government of Canada — APEX). APEX є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням ради директорів у складі керівників вищої ланки держслужбовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади.

Уряд також шукає можливості сприяння довгостроковому плануванню та впровадженню інноваційних підходів у формуванні політики на державній службі Канади і, зокрема, серед вищих кадрів державної служби.

В Європейському Союзі існує широкий спектр різноманітних спеціалізацій, чому сприяє наявність єдиної інформаційно-методичної бази системи підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців. Зокрема, у Великій Британії немає спеціальних положень щодо прав персоналу на навчання. Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за навчання своїх працівників, умови якого узгоджуються між керівником і працівником.

У Німеччині закон передбачає, що муніципальний службовець повинен дбати про підвищення свого професійного рівня, щоб бути в курсі всіх нових тенденцій у сферах своєї роботи. Критерієм прийняття рішення про підвищення є додаткова освіта.

На відміну від Німеччини та Великобританії, у Франції місцеві виборні посадові особи мають право на професійне навчання (18 днів), адаптоване до їхніх обов'язків протягом терміну перебування на посаді ⁷².

Хоча, варто сказати, що у Франції концепція лідерства та її впровадження в органах місцевого самоврядування не має належної підтримки у центрального уряду країни незважаючи на всі законодавчі акти та проведену реформу

⁷² Batanov O.V. (2008) Territorial community – the primary subjecto of municipal government in Ukraine: concepts and features. *Visnyk Tsentral'noi vyborchoi komisii*, vol. 2, pp. 51-57, c. 54.

децентралізації. Лідерство в місцевих органах влади не визнається пріоритетом, хоча у деяких органах є типові програми розвитку лідерства.

Центральний уряд не бажає передавати владу місцевим органам влади незважаючи на той факт, що є місцеві лідери. Уряд запровадив жорстку бюрократію, за правилами якої повинні грати локальні лідери. За словами П. Мороя⁷³, небажання центральної адміністрації передавати регулятивні повноваження місцевим органам влади сприяло укладенню контрактів між різними державними органами. Ці контракти дещо підривають керівну спроможність держави, розмиваючи передачу чіткого «пакету повноважень», як це спочатку передбачалося законодавством. Місцеві органи влади – шляхом укладання контрактів з іншими місцевими органами влади – більше не несуть повної відповідальності за надання певних послуг і не відповідають принципу самоврядування ECLSG.

Рада Європи та її Конгрес місцевих і регіональних влад активно сприяють навчанню та професійному розвитку муніципальних службовців і депутатів місцевих рад. У 1995 році вони ініціювали створення Європейської мережі навчальних закладів для місцевих органів влади (ENTO). ENTO є некомерційною неурядовою організацією. Основними завданнями ENTO є: надання методичної допомоги; сприяння органам місцевого та регіонального самоврядування, окремим навчальним закладам у розробці та впровадженні навчальних планів та окремих навчальних модулів; організація навчальних семінарів та проведення конференцій і круглих столів⁷⁴. Що стосується фінансового забезпечення підготовки посадових осіб місцевого самоврядування, то досвід більшості європейських країн свідчить, що стабільне фінансування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування передбачає законодавче закріплення обов'язкових нормативів цільових відрахувань з бюджетів місцевого самоврядування (певний відсоток – від 1% до 5% від фонду оплати праці

⁷³ Mauroy P. (2000), «Refonder l'action publique locale», rapport remis le 17 octobre 2000 au Premier Ministre, Lionel Jospin, par Pierre Mauroy, président de la commission pour l'avenir de la decentralisation.

⁷⁴ State Employment Service of Ukraine. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

муниципальних службовців, або навіть певний відсоток від загального бюджету органу місцевого самоврядування).

Досліджуючи досвід зарубіжних країн у частині запровадження ефективного лідерства в державних органах влади, слід звернути увагу на доволі негативну тенденцію відсутності лідерства у місцевої влади Південної Африки. Найбільшою проблемою, що впливає на надання державних послуг, є відсутність ефективної політики та етики лідерства. За словами О. Модумо ⁷⁵, уряд Південної Африки намагався приділяти більше уваги економічному розвитку місцевого самоврядування, незважаючи на виклики. Прогрес, досягнутий демократичним урядом, рідко помічають через численні виклики, з якими стикаються місцеві органи влади в Південній Африці. За словами М. Себоли ⁷⁶, домінуючою проблемою для органів місцевого самоврядування в Південній Африці є неналежне управління, відсутність лідерства та високий рівень корупції.

У Південній Африці лідери не підзвітні людям, оскільки населення в цілому не бере участі в політичних виборчих процесах. Громада розвиває демократію з точки зору процесів обрання бажаних лідерів. Ідеальним підходом до обрання лідерів буде можливість кожному брати участь у обранні лідерів політичних партій. Система обрання представників на рівні місцевого самоврядування не дає громадянам повноважень відкликати тих, хто поведився неналежним чином або не відстоював інтереси людей.

Безробіття та велика кількість громадян, які не є економічно активними в органах місцевого самоврядування, впливають на економіку місцевого самоврядування. Неетична поведінка урядовців має серйозні наслідки. Прикладом є арешти, здійснені у справі щодо сфабрикованих котирувань і підставних підприємств для шахрайства на мільйони рандів, які були перенаправлені на одне підприємство. Керівництво уряду провінції Лімпопо

⁷⁵ Modumo O.S. 2015. Developmental Local Government Challenges and Progress in South Africa. URL: https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/50230/Madumo_Developmental_2015.pdf;sequence=1

⁷⁶ Sebola M. 2015. Local Government Administration in Post-apartheid South Africa: Some Critical Perspectives. URL: <http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1430/Local%20Government%20Administration.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

дозволило урядовцям зловживати державними ресурсами та продавати тендери своїм друзям.

Такий розвиток подій підтверджує твердження про те, що держава перетворюється на одну велику тендерну машину для рейдерства державних коштів.

Південна Африка стикається з дилемою неетичної поведінки керівництва урядових чиновників. Відсутність лідерської етики серед урядовців у Південній Африці не лише впливає на надання державних послуг, але й впливає на те, що громадяни втрачають довіру до уряду. Зловживання та неналежне використання державних коштів призвели до затримки надання державних послуг і викликали велике обурення серед членів громади. Керівники уряду в Південній Африці поводяться так, ніби вони є зберігачами державних коштів і володіють державними коштами, тоді як їм доручено лише відповідальність за контроль над державними коштами. Існує потреба в справжніх лідерах в уряді Південної Африки, щоб покращити надання державних послуг, що зменшить протести щодо надання державних послуг.

У Республіці Молдова з 2018 року місцеві державні адміністрації зобов'язані звітувати перед населенням шляхом включення до Державного реєстру місцевих актів усіх рішень місцевих та районних рад, розпоряджень міського голови, розпоряджень президента округу, акти претора та інші акти. Це полегшує моніторинг діяльності місцевої влади усіма громадянами, включно з громадськими організаціями. Незважаючи на активну участь громадськості в консультаціях з місцевою владою, надходили скарги на те, що пропозиції громадян не враховуються під час прийняття рішень, а лідери мають часто формальний авторитет.

Разом з іншими громадськими організаціями Національна мережа LEADER у Молдові успішно запровадила концепцію LEADER (метод ЄС) для включення розвитку сільських територій у суспільний порядок денний і спрямована на відродження сільських територій та створення робочих місць на місцевому рівні.

Слід зазначити, що пандемія COVID-19 та проблема військового вторгнення росії в Україну стала викликом для всіх країн Східного партнерства. У зв'язку з цим лідерський потенціал місцевої влади та її здатність до партнерства з громадянським суспільством визначалися рішеннями, прийнятими у сферах охорони здоров'я, початкової освіти, електронних послуг. Водночас низький фінансовий потенціал місцевих бюджетів та рівень трансфертів із центрального бюджету суттєво обмежують можливості органів місцевого самоврядування реалізовувати ініціативи.

Відтак, усі країни Східного партнерства мають проблеми, пов'язані з лідерством, стратегічним плануванням, прозорістю, підзвітністю у прийнятті рішень про бюджетні витрати та низьким рівнем впливу громадянського суспільства на прийняття рішень. Доцільно, щоб ЄС та країни-члени ЄС зосередилися на зміцненні програм розвитку лідерства для місцевої влади та громадянського суспільства.

У той же час місцеві економічні спільноти в країнах Східного партнерства виграють від впровадження ефективних механізмів державно-приватного партнерства, що дозволить перенаправляти центральні кошти місцевим суб'єктам у різних соціально-економічних сферах, які центральні уряди не обслуговують належним чином. Наразі потенціал бізнес-сектору щодо диверсифікації муніципальних послуг та захисту суспільних інтересів залишається недостатньо використаним, що також може зменшити негативну думку центральних органів влади.

Дійсно, у країнах Східного партнерства рівень довіри до волонтерів вищий, ніж до державних ініціатив, оскільки і там серед місцевого населення довіра до так званих «лідерів» органів державної влади дуже риторичне питання, адже серед лідерів є величезна кількість тих, хто підтримує путінський режим та підпорядковується московським наративам.

Досвід багатьох європейських країн свідчить, що для керівників місцевого самоврядування вкрай важливим є те, що вони мають бути справжніми неформальними лідерами колективу, організації, громади.

Пріоритетною передумовою такого лідерства є неототожнення понять «керівник» і «лідер» та усвідомлення обов'язкового поєднання у щоденній роботі професіонального лідерства керівника з особистісним лідерством.

3.2 Сучасні проблеми формування і розвитку лідерства в системі органів місцевого самоврядування

На сьогодні функціонування місцевих органів влади напряму залежить від розвитку демократичного суспільства в країні, а за формами таких повноважень можна визначити, наскільки добре працюють органи місцевого самоврядування в Україні.

Місцеве самоврядування є потужним державотворчим потенціалом і однією з основоположних засад демократичного державотворення. Адже саме місцеве самоврядування поєднує інтереси держави, суспільства і особи, а також поєднує права і свободи людини і громадянина з інтересами держави і суспільства.

Можна стверджувати, що нині для нашої держави основною проблемою є вторгнення російського агресора. Указом Президента України № 64/2022 від 24.02.2022 введено воєнний стан в Україні з 05:30 24 лютого 2022 року строком на 30 діб, який до цього часу продовжується⁷⁷. Згідно з пунктом 3 Указу у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені низками статей Конституції України (30-34, 38, 39, 41-44, 53), порушуються. Відповідно до положень нормативно-правових актів України, в період дії воєнного стану права і свободи людини і громадянина можуть бути тимчасово обмежені на період воєнного стану, а також можуть запроваджуватися тимчасові обмеження прав і законних інтересів юридичних осіб у межах і обсягах, необхідних для забезпечення можливості запровадження та здійснення заходів правового характеру. режим воєнного стану, передбачений

⁷⁷ Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>

частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану». Відповідно до частини другої статті 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України.

Незважаючи на обставини, місцеве самоврядування продовжує діяти і в умовах воєнного стану замість районних та обласних рад функціонують відповідно районні та обласні військові адміністрації. Органи місцевого самоврядування всіх рівнів взаємодіють з військовим командуванням і військовими адміністраціями, а в разі необхідності узгоджують окремі повноваження.

21 квітня 2022 року Верховна Рада прийняла за основу законопроект №7269 про внесення змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»⁷⁸ щодо функціонування місцевого самоврядування, яким суттєво розширюються повноваження сільських, селищних, міських голів під час воєнного стану, майже прирівнявши їх до повноважень місцевих рад (тобто до повноважень депутатського корпусу як колегіального органу). На думку експертів Всеукраїнської громадянської кампанії «Атестація депутатів місцевих рад», з одного боку, ці зміни дозволяють швидко та ефективно вирішувати проблеми, які виникають у громадах, та значно зменшують ризики негативного впливу на прийняття рішень. Проте, з іншого боку, це створює ризики можливого зловживання керівниками громад такими широкими повноваженнями. Зміни передбачають контроль за цими рішеннями та, у разі перевищення повноважень, втручання голови військової адміністрації.

Міністерство розвитку громад і територій з посиланням на дані обласних військових адміністрацій зазначає, що російські злочинці викрадають лідерів українських громад. Викрадення міських, селищних та сільських голів ставить під загрозу всіх жителів громади. Адже все найважливіше управління,

78 Про правовий режим воєнного стану щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Законопроект Верховної Ради України №7269 від 21 квітня 2022 р URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39399>

життєзабезпечення та прийняття важливих рішень, від яких залежить доля мешканців громади, покладено на її голову. Ще одна небезпека сьогодні – потенційні колабораціоністи, які працюють на окупантів.

Також досить серйозним викликом для розвитку лідерства в громадах є якісне кадрове наповнення справжніми лідерами, які б відповідали б вимогам сучасності. Кожен житель села чи міста має право на сучасну охорону здоров'я та освіту, доступні та якісні адміністративні, комунальні та соціальні послуги, хороші дороги, чисті та освітлені вулиці. Проте громадяни можуть вплинути на якість цих послуг лише тоді, коли поруч будуть якісні відповідальні особи за їх надання. Найближчими до жителів громади органами влади є органи місцевого самоврядування та їх представники, яких можна назвати лідерами громади. Важливо, щоб кадровий склад, а особливо, очільники органів місцевого самоврядування, мав лідерський потенціал, прагнув до розвитку, вів за собою людей, які довіряють йому.

Тому до надто важливих проблем, які потребують невідкладного вирішення для забезпечення життєдіяльності та розвитку територіальної громади є нестача кваліфікованих кадрів, перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у відповідних навчальних закладах, забезпечення належної взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Адже посадовець місцевого самоврядування, окрім професіонала своєї справи та відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня, повинен мати знання, вміння та досвід роботи в органах місцевого самоврядування.

Так, децентралізаційна реформа вимагає залучення кадрів з досвідом роботи. Це підтверджує проблему того, що із запровадженням реформ децентралізації, які супроводжувалися розширенням повноважень територіальних громад, потреба у забезпеченні органів місцевого самоврядування кваліфікованими працівниками та працівниками з досвідом

роботи значно зростає⁷⁹. Територіальні громади створені навколо районних та обласних центрів, мають кращу забезпеченість кваліфікованим персоналом. Значно гірша ситуація з кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування у сільських територіальних громадах. Як показує практика, у багатьох громадах проблему частково вирішують шляхом залучення працівників райдержадміністрацій, які були розформовані в рамках адміністративно-територіальної реформи на районному рівні. На жаль, у деяких випадках це не працює, оскільки такі спеціалісти не готові працювати в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громадах⁸⁰.

Важливо зазначити, що проблеми в діяльності органів місцевого самоврядування виникають і з політичних причин. Зокрема, є випадки звільнення голів громад з посад шляхом висловлення недовіри місцевою радою. Ці випадки свідчать, з одного боку, про загострення політичної боротьби на територіальному рівні, а з іншого – про невміння домовлятися, досягати компромісу, відсутність авторитету політичного лідера в громаді.

Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити ефективну взаємодію обласних рад з органами місцевого самоврядування у вирішенні спільних проблем територіальних громад сіл, селищ, міст області для забезпечення розвитку регіону; створення нових та зміцнення існуючих міжрегіональних і міжнародних зв'язків, налагодження міжмуніципального співробітництва; своєчасне виявлення проблем у роботі місцевих рад у різних сферах та оперативне їх вирішення шляхом взаємодії з асоціаціями органів місцевого самоврядування та державними організаціями.

Важливо відзначити необхідність громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, оскільки сучасний громадський контроль органів місцевого самоврядування формується під впливом відповідних чинників: реорганізації контролюючих органів країни та перегляду їх функцій;

⁷⁹ Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К., 2014. Вип. 2/2014. С. 275 - 285.

⁸⁰ Baldych N., Hnydiuk N., Trutkovsky C. (2019) Study of the training needs of representatives of local self-government bodies of Ukraine: analytical report. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFICACII/analic hnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-reportukr-f-1.pdf>

створення нових антикорупційних органів; забезпечення прозорості та підзвітності тощо.

У сучасних умовах переходу на європейські стандарти основними завданнями громадського контролю є, насамперед, запобігання корупції в органах місцевого самоврядування. Дійсно, щоб запобігти проблемі якості кадрів в органах місцевого самоврядування, діяльність громадського контролю має бути спрямована на перевірку дотримання вимог до рівня кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування, а саме: наявність, відповідність освіти займаній посаді, стаж роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими для відповідних посад, проходження відповідного конкурсного відбору, документи, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України.

З 2014 року Уряд України впроваджує програму реформ, спрямовану на створення більш демократичних та децентралізованих структур управління, зміцнення верховенства права, сприяння прозорості та доброчесності інституцій і, насамперед, зменшення корупційних ризиків у діяльності органів державної влади, які критичні для всіх верств суспільства. Однак, незважаючи на значні інституційні зміни, підвищення відкритості та прозорості, а також запровадження системної оцінки корупційних ризиків, серйозні порушення, включаючи лобізм, кумівство та зловживання владою, залишаються проблемою для органів місцевого самоврядування.

Звичайно, існують і інші обставини, які перешкоджають розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування, зокрема⁸¹:

➤ слід сказати, що перш за все до цього часу в органах місцевого самоврядування існує радянська система управління, де кожен працівник державного органу, на якого покладено обов'язки виконувати тільки службові обов'язки за типом «доручили завдання – виконав завдання». Часто за такого підходу виникає проблема відсутності ініціативності та прогресивних поглядів

⁸¹ Войцеховська О.В.. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип 8, 2018. С.93-96.

на вирішення певних проблем;

➤ динамічні зміни вітчизняного законодавства та наявність значних протиріч між нормативно-правовими актами. Окрім того, коли змінюється верхівка уряду, часто відбуваються значні кадрові зміни у всьому державному апараті від державних службовців, особливо категорії А, які пізніше змінюють службовців категорії Б;

➤ типові негнучкі посадові інструкції, в яких не передбачена можливість адекватної самореалізації працівника державних органів, де неможливо в повній мірі розкрити свої можливості до лідерства, а саме лідерство від не керівників ;

➤ відсутність ділової комунікації між керівниками і підлеглими. Багато керівників не зацікавлені у розвитку своїх співробітників;

➤ обрання за «прозорим» конкурсом на керівні посади в органи державної влади людей з «вулиці», які жодного дня не працювали на державній службі чи в органах місцевого самоврядування і відразу ототожнюють свою посаду як лідер колективну, але, слід розуміти, якщо ти прийшов керувати новою групою людей – ти починаєш все спочатку. Одна справа отримати керівну посаду, інша – заслужити у своїх підлеглих довіру, побудувати довірливі відносини і отримати можливість керувати колективом. При цьому самому потрібно цілеспрямовано, продуктивно працювати, стати керівником команди, вміти згуртувати людей, пропонувати нові ідеї.

Також проблемою формування лідерства є подекуди відсутність самих лідерів на місцевому рівні. Розвиток лідерського потенціалу в більшості випадків починається в школі, в сім'ї, в громадських організаціях і суспільстві. Молоді лідери підвищують свої навички та компетенції, беручи участь у шкільних радах, у молодіжних парламентах, будучи волонтерами в різних організаціях. Вони стають організованими, відповідальними та вдосконалюють свої навички спілкування. Пізніше вони отримують компетенцію, а після закінчення університету та отримання першої роботи можуть створювати лідерські ідеї, які можна поширювати. Лідери повинні бути готові до зустрічі з

багатьма викликами, які постають на їх шляху, і вміти об'єднати свій талант і талант своїх послідовників, щоб визначати дії.

Демократичні принципи, на яких побудоване місцеве самоврядування, не відрізняються від тих, що стосуються національного рівня, хоча місцеве самоврядування має більшу здатність навчати людей представницькому уряду, розуміти краще власні потреби.

3.3 Шляхи розвитку та удосконалення лідерства в органах місцевого самоврядування

Сучасне лідерство повинно стати в системі місцевого самоврядування фактором стабільності, компромісом між інтересами громадян, бізнесу та місцевих влад. Ефективне лідерство, це основа для успішних перетворень в громадах і ключовий фактор результативного проведення територіально-адміністративних реформ на засадах прозорості, відкритості та демократичності. Якісне лідерство здатне формувати стратегії місцевого розвитку, визначити форми та методи їх реалізації, успішно здійснювати тактичні дії при прийнятті управлінських рішень тощо. Розвиток парадигми лідерства в публічному управлінні може стати пріоритетним і вирішальним чинником підвищення управлінської здатності суспільства, стабільності і поступальності трансформацій в системі місцевого самоврядування.

На підвищення ефективності лідерства в системі місцевого самоврядування впливають ціннісні, інституціональні, психологічні, історичні, політичні, економічні, соціальні та моральні чинники. Бути ефективним керівником-управлінцем в системі місцевого самоврядування, це взяти на себе повну відповідальність за життя та здоров'я мешканців громад, повноту реалізації їх інтересів та потреб, бути спроможним мотивувати бізнес до співпраці та соціальної відповідальності, мати здатність переконання до творчого досягнення цілей. В сучасних умовах суспільних та територіальних трансформацій ефективне лідерство це вимога часу, яка стосується управлінців

всіх рівнів, це стандарт, зразок поведінки⁸².

Професійні компетенції лідерства, як визначає Всесвітня доповідь ООН «Розкриття людського потенціалу для підвищення ефективності державного сектора» це «здатність урядових установ домогтися від свого персоналу результативної роботи виключно в державних інтересах залежить від здатності, мотивації, чесноти особистостей, які працюють в цих установах, а також від їх лідерських якостей»⁸³. У формуванні сучасного публічного лідерства всіх рівнів важливим фактором виступає психологічна готовність до управлінської діяльності в новому форматі, в якому домінують принципи партисипації, відповідно до яких кожний член громади, прямо або опосередковано, включений в процес прийняття управлінських рішень, а керівництво виступає партнером в цьому процесі, зберігаючи функцію соціального інженера.

Вимоги до управлінців-лідерів нового типу орієнтовані на пошук оптимальних шляхів реалізації складних завдань забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку країни в цілому та територіальних громад, модернізацію системи державного та муніципального управління, реалізацію цілей територіально-адміністративної реформи. Це вимагає формування відповідної інноваційної методології підготовки лідерів для всіх рівнів публічного управління та адміністрування. Методологічною основою формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів в системі публічного управління, повинні стати демократичні принципи нового публічного менеджменту і особливі освітньо-навчальні методики, зосереджені на розвитку лідерських якостей.

Лідерські якості управлінців в системі місцевого самоврядування пов'язані зі здатністю:

- вирішувати актуальні проблеми розвитку територіальних громад на основі комплексного, системного підходу до соціально-економічних, політичних,

⁸² 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.

⁸³ Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій / П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К. : НАДУ, 2015. 94 с.

екологічних питань, що пов'язано з глибоким переосмисленням наявних знань та професійно-компетентнісних навичок;

- визначити і вирішити найбільш соціально небезпечні, системні проблеми сталого розвитку територій, мотивації підприємництва та його соціальної відповідальності перед громадянським суспільством на основі нових системоутворюючих знань і прогресивних технологій.

Таким чином, підготовка нових лідерів в системі місцевого самоврядування зміщує акценти від традиційних методик надання якісних знань, умінь і практичних навичок до управлінських та навчальних технологій створення умов постійного саморозвитку і самовдосконалення, самоосвіти, самовиховання протягом всього трудового життя.

Досліджуючи досвід формування успішних лідерів в публічному управлінні демократичних країн, заслуговує на увагу системність та безперервність навчання, орієнтація на креативні знання управлінських кадрів в гуманітарних, правових, економічних, психологічних галузях. Навчальні практики з публічного менеджменту в європейських країнах заохочують технології, що сприяють набуттю майбутніми лідерами навичок відкритості, конструктивності у питаннях прийняття управлінських рішень та побудови успішних відносини між працівниками, довіри суспільства.

В системі сучасного місцевого самоврядування демократичний лідер, це еліта громади з запасом знань, вмінь і навичок, які дають можливість якісно здійснити функції публічного управління, забезпечити баланс інтересів різних соціальних груп, сприяти реалізації пріоритетних цілей держави, інтегрувати цінності, принципи, норми громадян. Поведінка сучасного лідера в системі публічного управління має демонструвати, показувати приклад відданості ідеям служіння громадянському суспільству, бути прикладом креативного, творчого мислення, надихати підлеглих на прагнення до досконалості, розвиває взаємодію персоналу з громадськістю.

В систему місцевого самоврядування потрібно трансформувати підхід науковців, що «специфічність процесу оволодіння знаннями в процесі

професійної підготовки лідерів в системі державного управління обумовлена, перш за все, практичною спрямованістю (управлінець повинен отримати знання разом з вміннями, а ще краще з навичками їх застосування у практичній діяльності); необхідністю поєднувати традиційність, сучасність та інноваційність у державному управлінні»⁸⁴.

Навчальні процеси в системі підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування мають спиратись на застосовування трьох основних підходів:

- пізнавального при якому майбутні лідери отримують комплекс спеціальних знань;
- діяльнісного, що дозволяє сформувати вміння і навички через практичні навчальні технології;
- ціннісного, що сприяє формуванню елітної особистості.

Набуття знань, вмінь і навичок, що не орієнтуються на загальнолюдські, демократичні цінності, зводять нанівець навчання, оскільки не сприяють формуванню елітної особистості. Застосування інтерактивного та особистісно-орієнтованого навчання має відбуватися при постійній, активній взаємодії всіх учасників навчального процесу, колективу, групи, викладача як партнера при аналізі проблемної ситуації. Лідерські якості будуть формуватись, якщо слухач буде рівноправним суб'єктом навчального процесу, розуміти, що він робить, як діє, які будуть наслідки від цих дій.

При організації інтерактивних навчальних практик в процесі підготовки нових лідерів в сфері публічного управління, інтерактивність технологій передбачає використання нових навчальних технологій роботи в малих групах, в яких розглядаються різні ситуації пов'язані з проявом лідерських якостей, дискусійні прийоми активізації навчального процесу, рольові ігри тощо.

Ідеальна модель розвитку лідерства може бути застосована при розробці освітньо-професійних програм, навчальних планів, а також при визначенні

⁸⁴ Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій / П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К. : НАДУ, 2015. 94 с.

змістовних складових навчального процесу для управлінських кадрів з метою формування у студентів відповідних компетентностей, знань та умінь.

Саме освітня парадигма лідерства створює умови для перезавантаження мислення в системі інституційної спроможності щодо кадрової політики органів місцевого самоврядування з метою ефективної її реалізації вимагає вибору відповідних шляхів, які можуть реалізувати особистості — лідери. Такими шляхами повинні бути:

- розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, здібних випускників вищих навчальних закладів;
- добір професійних кадрів, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері державної служби;
- високі моральні якості осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою запобігання можливим проявам корупції, бюрократичній тяганині серед посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування;
- запобігання конфліктам інтересів та вдосконалення процедури дисциплінарного впровадження;
- підготовка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу органів місцевого самоврядування;
- підготовка та професійний розвиток рис лідерства посадових осіб, які здатні забезпечити ефективність державної кадрової політики у сферах місцевого самоврядування та лідерство у процесі проведення адміністративної та економічної реформ у регіонах.

Однією з форм безпосередньої демократії є органи самоорганізації населення, які володіють багатим досвідом участі у вирішенні проблем населення за місцем проживання та співпраці з органами місцевої влади. Пропонується розробити програму навчання та підвищення кваліфікації активу органів самоорганізації населення, представників ініціативних груп зі створення цих органів, підготувати і впровадити у практику діяльності центрів

підвищення кваліфікації комплекс відповідних програм-тренінгів для вищевказаних категорій та службовців.

Таким чином, якісне кадрове забезпечення неможливе без створення сприятливих умов для формування лідерського потенціалу та професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування, системного підходу до профпідготовки та професійно-посадового розвитку управлінських кадрів місцевого самоврядування.

В наш час у місцевому самоврядуванні дуже мало лідерів, мало таких людей, за якими б могли піти десятки тисяч людей, всі тільки можуть обіцяти, і тільки невеликий відсоток тих, хто насправді дотримується свого слова. А потім відбуваються масові страйки та розчарування у лідерах, яких ми обрали. Тому для популяризації лідерства в місцевому самоврядуванні, на нашу думку, варто запровадити таке:

По-перше, як показує практика, одна з найбільш гострих проблем, які стоять на перешкоді ефективній роботі місцевого самоврядування, - невідповідність депутатів місцевих рад, особливо новообраних. Для того, щоб вирішити цю проблему та підвищити освітній рівень новообраних депутатів, треба запровадити обов'язкове їх навчання, запровадити так звану школу «Новообраних депутатів». До основних дисциплін, які було б варто ввести в навчальний процес, належать: концепція лідерської поведінки, парламентські процедури, процедури прийняття рішень, організаційної роботи органів влади, налагодження зв'язків із громадськістю, громадський контроль за фінансами та рішеннями депутатів тощо. Важливими будуть такі лючові компетенції:

- відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність);
- інноваційність (ініціативність- проактивність, інноваційність - новаторство, креативність - творчий підхід, сміливість - мужність);
- доброчесність (чесність, прозорість, підзвітність, відданість справі);
- соціальні навички (навички комунікації, уміння створювати коаліції і

- партнерство, ведення переговорів);
- націленість на результат (обробка інформації, винесення суджень, рішучість, розв'язання проблем);
- організація (організаційні навички, планування й оцінювання, розвиток персоналу, делегування, уміння створювати команди);
- знання відповідно до рівня керівництва (державний рівень: інституції, процедури, політики країни, законодавство країни, відносини і партнерські мережі).

Після проходження цієї школи новообрані депутати будуть готові та матимуть уміння управлінців-лідерів екстраполювати результати своєї діяльності на удосконалення якісних показників соціального буття пересічних українців. Поряд із цим для депутатів, які були обрані вдруге, варто запровадити проходження семінари, тренінги, майстерні, практичні вправи з питань місцевого розвитку, виборів, процедур прийняття рішень, організаційної роботи органів влади тощо. Зокрема, депутати будуть забезпечені в достатній кількості навчально-довідниковими матеріалами, програмами. Для того, щоб програми і проекти відповідали загальним критеріям місцевого самоврядування, на нашу думку, вони мали бути новаторськими, здійснювати позитивний вплив на місцевий розвиток, могли бути відтворюваними в інших територіальних громадах, відповідали основним напрямам регіональної політики, використовували багатосторонній підхід і співучасть;

По-друге, запровадження інформаційного забезпечення політичного лідерства як механізму, що перебуває в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід, що сприймає вимоги громадян, їхню підтримку й несхвалення і вихід прийняті політичні рішення й дії системи. За допомогою запровадження інформаційних комунікацій можна: виявити і усунути перешкоди на шляху реформ; залучити місцеві громади до участі; сприяти сталому розвитку за допомогою почуття замученості; забезпечити прозорість реформ; змінити мислення, розвіяти страхи і переконати зацікавлені сторони у перевагах реформ; вибудувати платформу для широкого тиску громадськості у

напрямі проведення реформ і зацікавити групи опонентів, активно взаємодіє з оточуючими. Активний лідер консультиється зі своїми підлеглими, збирає ідеї та думки та враховує їхні пропозиції в рішеннях про те, як має функціонувати місцеве самоврядування чи будь-яка організація.

У кожного лідера повинні бути прихильники, колеги, порадики, наставники, адже тільки тоді він досягає успіху. Вплив лідерства досягається через спільне використання цінностей і цілей, отримання авторитету через компетентність і наявність фактів для підтвердження прогресу. Очікується, що лідери будуть робити важливі та важкі вибори, а також робити свій вибір чітким. Обговорювати та переконувати – це завдання лідера. Процеси та послуги для дій і рішучості є життєво важливими для досягнення успіху на позиції лідера. Реалізація завжди передбачає жертви. Важко дистанціюватися від старого в гонитві за новим, але коли вибір зроблено і необхідні дії вжиті, приходить велике відчуття звільнення. Брати на себе нові виклики завжди більше підбадьорює, ніж вирішувати старі проблеми.

Ми бачимо, що нині держава робить все можливе для запровадження інформаційних відносин політичного лідерства, але цього замало. На місцевому рівні більшість програм працює неефективно. Отже, ефективна комунікація є однією з ключових компетенцій лідера на державній службі. Варто зрозуміти, що в сучасних умовах лідерство - це не залізна або тверда рука, а висока чутливість до потреб членів групи, яка виявляється в їхньому розвитку, включенні у групову роботу, наданні їм допомоги в досягненні особистих та колективних цілей.

Ціннісними складовими лідерства посадових осіб органів місцевого самоврядування є: професіоналізм, творчість, партнерство та повага, вивчення і впровадження передового досвіду та найкращих світових і вітчизняних практик, новаторство та далекоглядність, стратегічне мислення тощо⁸⁵. Тобто можна говорити, що розвиток лідерських компетенцій опирається на групу

⁸⁵ 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.

лідерських якостей, яка включає три категорії: особистісні якості, системні навички, комунікативні навички. Виділимо чотири групи особистісних якостей за компонентами моделі лідера-професіонала:

1) загальні професійні якості: високий рівень теоретичної та практичної підготовки; послідовний погляд на професійні проблеми; здатність до професійної адаптації; здатність до прогнозу; здатність виконувати функціональні обов'язки; знання методів управління командою; здатність визначити ключову мету; вміння розподіляти роботу між людьми в команді;

2) творчі якості: широка сфера загальної думки; творчий підхід до роботи; знання методики творчої роботи; високий рівень знання техніки;

3) соціально-психологічні якості: уміння організувати ефективні міжособистісні стосунки та спілкування в колективі; вміння враховувати індивідуальні якості осіб у групі; вимогливість до підлеглих; проникливість характеру; харизма; вміння викликати довіру; вміння особистим прикладом справляти виховний вплив на членів групи; вміння створити активну ділову атмосферу на роботі; переконливість; психічний баласт; схильність до спостереження за людьми та інтересу до їхніх потреб;

4) соціально-комунікативні якості: уміння відстоювати інтереси своєї групи; уміння організувати контроль і стимулювати інших учасників групи; комунікабельність; легкість встановлення контактів; психологічний такт; відповідальність; прихильність; чесність і етичність; нормальне емоційне і психологічне збудження; правильна артикуляція; хороша постановка голосу.

Якщо вести мову про професійну реалізацію лідера в органах місцевого самоврядування, то він повинен бути наділений низкою професійних компетенцій, які вирізняють його з-поміж інших лідерів інших професій та типів діяльності. Так, лідер органів місцевого самоврядування повинен бути наділений наступними компетенціями:

- аналітичне мислення;
- вміння управляти людськими ресурсами;
- ефективні комунікативні здібності та ефективна поведінка;

- досягнення результатів та орієнтація на отримані результати.

Основні групи навичок, які необхідні управлінцю для успішного лідерства та ефективної роботи зі співробітниками:

1. Оптимізація процесу управління, що полягає у необхідності:
 - ❖ Визначення чисельності підлеглих, яка необхідна для виконання поставлених завдань;
 - ❖ Постановка цілей та визначення пріоритетів у роботі підлеглих;
 - ❖ Визначення повноважень та рівня відповідальності виконавців.
2. Формування єдиної команди:
 - ❖ Підбір кадрів;
 - ❖ Створення сприятливих умов для забезпечення успішної роботи команди;
 - ❖ Формування у команди ідеї спільної праці та спільного (успішного) отримання результатів.
3. Аналіз проблеми та прийняття обґрунтованих рішень для її вирішення:
 - ❖ Збір та аналіз інформації для виявлення існуючих проблем;
 - ❖ Правильний вибір методів підготовки для прийняття адекватних управлінських рішень;
 - ❖ Розробка критеріїв оцінки альтернативних рішень.
4. Обмін інформацією між підлеглими та керівництвом:
 - ❖ Письмові розпорядження, звіти, службові записки;
 - ❖ Своєчасне проведення нарад, зборів;
 - ❖ Ефективна міжособистісна комунікативна взаємодія.
5. Підтримка виконавчої дисципліни:
 - ❖ Доведення до співробітників вимог щодо робочої поведінки;
 - ❖ Контроль за роботою підлеглих;
 - ❖ Формування організаційної культури, яка містить моделі трудової поведінки та прийняття адміністративних заходів до порушників.
6. Мотивація підлеглих:
 - ❖ Організація підлеглих;

- ❖ Уміння використовувати засоби матеріального та морального стимулювання;
- ❖ Створення мотивуючого середовища та умов праці, які значним чином підвищують рівень задоволеності працівників, збільшує їх бажання працювати на позитивний результат.

7. Раціональна організація власної управлінської праці:

- ❖ Ефективне планування власної зайнятості;
- ❖ Планування кар'єри, докладення зусиль для отримання бажаної посади;
- ❖ Позитивна конкуренція;
- ❖ Уміння підтримувати високий рівень працездатності;
- ❖ Працювати над протидією професійного вигорання;
- ❖ Ефективний контроль власних емоцій та почуттів;
- ❖ Високий рівень емпатії. Емпатійне слухання вимагає пильної уваги до всього, що говорить лідеру інший суб'єкт. У емпатії важливим є:
 - Повага та прийняття почуттів інших;
 - Заохочення відносини співпраці без засудження;
 - Лідер щиро робить компліменти, а не очорнює чи принижує іншу людину;
 - Менше розповідає і більше слухає іншого учасника діалогу.

Хороші особисті якості та характер є пріоритетом, який дозволить лідеру бути зразком або кумиром, якого співробітники можуть наслідувати. Лідера слід поважати, а не боятися, любити, а не зневажати, захоплюватися, а не боятися, шанувати, а не принижувати. Кожне бачення та місія організації можуть бути досягнуті добровільно, коли співробітники можуть працювати сумлінніше.

Лідер будь-якої організації повинен бути унікальною індивідуальною особистістю із функціями, які потрібно поважати, любити, довіряти та бути здатним послідовно керувати своїми послідовниками. Елемент артикуляції дозволяє емоційному та духовному інтелекту лідера виглядати більш презентабельно, оскільки визнаний лідер веде свою організацію в напрямку

здобуття бажаних результатів.

Таким чином, важливим є усвідомлення місії лідерства органу місцевого самоврядування, що полягає у забезпеченні розвитку спроможності:

- давати належні відповіді на виклики, які постають перед громадою,
- розбудовувати інституційний потенціал органу місцевого самоврядування,
- повністю використовувати потенціал персоналу,
- ефективно співпрацювати з партнерами та зацікавленими сторонами,
- діяти у такий спосіб, який дозволяє досягти високих стандартів у роботі органу місцевого самоврядування, наданні послуг населенню, а також просторового, економічного, соціального та культурного розвитку громади.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Лідери відіграють ключову роль у допомозі організації досягти її цілей. Саме вони встановлюють цілі та завдання та ефективно й результативно керують членами своєї команди досягненням цих цілей.

Лідерство є тим явищем, яке відповідає природі суспільства, це процес, за допомогою якого особа мотивує або впливає на інших для досягнення цілей організації. По-перше, лідерство – це не статична якість, а те, що, швидше за все, розвиватиметься або вдосконалюватиметься з плином часу (або навпаки). По-друге, лідерство – це те, що впливає або мотивує членів команди або тих, ким керують. По-третє, лідерство означає не лише встановлення цілей перед членами, а й розробку стратегії чи плану їх досягнення. У деяких випадках лідерство також може бути для групи, яка не є організованою.

Лідерство зв'язується з людьми за межами поверхневого чи формального рівня та створює зв'язок, який спонукає їх робити щось, а не змушує. Це визначення включає в себе багато ознак, наприклад те, що лідерство може бути спільною відповідальністю, воно не змушує, а надихає (все, що змушує, може бути адмініструванням, керівним ставленням, менеджментом, диктатурою тощо, але не керівництвом), лідерство не обмежується лише заздалегідь визначеними цілями або метою, але можна змінювати або додавати нові відповідно до ситуації чи потреб; і, нарешті, це створює зв'язки з людьми поза офіційним чи формальним рівнем.

2. У сучасній літературі існують численні пояснення, класифікації, теорії та визначення лідерства. Було докладено значних зусиль для класифікації та уточнення різних вимірів активного лідерства, що призвело до значного організаційного та соціального дослідження теорій і стилів лідерства. Багато дослідників і практиків дійшли згоди щодо того, що розвиток мислення з роками сформував переконання, що лідерство – це гнучкий процес розвитку, коли кожне нове дослідження спирається на те, що було отримано раніше, і

рідко повністю ігнорує його. Теорії лідерства вдосконалювалися та змінювалися з плином часу, і жодна з теорій не є абсолютно визнаною чи абсолютно недоречною. Основні теорії, які виникли протягом 20-го століття, включають: теорію великої людини, теорію рис, теорію лідерства процесів, теорію стилю та поведінки, трансформаційну, транзакційну. На основі проведеного дослідження теорій лідерства виділимо ключові аспекти стилів лідерства, і науковці їх поділяють на транзакційний та трансформаційний стилі.

3. Існування місцевого самоврядування завжди було обумовлено тим, що воно є вирішальним аспектом процесу демократизації та активізації участі мас у процесі прийняття рішень. Жодна політична система не вважається повною та демократичною, якщо вона не має системи місцевого самоврядування

Сукупність різних інститутів місцевої демократії, через які здійснюються функції та повноваження місцевого самоврядування, утворює систему місцевого самоврядування, організація та функціонування якої регламентується правовими нормами, які в сукупності становлять організаційно-правову основу місцевого самоврядування.

Місцева влада служить подвійній меті. Перша мета – це адміністративна мета постачання товарів і послуг; іншою метою є представництво та залучення громадян до визначення конкретних місцевих громадських потреб і того, як ці місцеві потреби можуть бути задоволені. Місьцеве представницьке управління – це процес, який охоплює та поєднує представництво та адміністрування на місцевих рівнях у структурах місцевого самоврядування.

Ефективне місцеве самоврядування в сучасному цивілізованому світі слідує демократичним принципам доброго врядування. Демократія та добре врядування на всіх рівнях є необхідними передумовами для попередження конфліктів, сприяння стабільності, прискорення економічного та соціального прогресу і, відповідно, для створення стабільних громад, де люди бажають жити і працювати сьогодні та у майбутньому.

Сили змін, які сприяють демократизації на місцевому рівні, за останні роки настільки набрали обертів, що протистояти їм можна лише на власний

ризик. Демократія стала законною вимогою всіх місцевих громад. Оскільки демократія – це не подія, а складний і безперервний процес, важливо, щоб її зародженням і розвитком належним чином керували та підтримували справжні локальні лідери. Роль лідера є вирішальною під час розробки стратегічного бачення та зміцнення демократії як на місцевому, так і на найвищому рівнях. Лідери місцевого самоврядування повинні розробити нові підходи до подальшого розвитку, мати можливість адаптуватися до часів частих змін і таким чином підвищити ефективність організацій та лідерства на місцевому рівні. Діяльність місцевих лідерів щодо процесу демократизації впливає на формування демократії на локальному рівні і багато в чому залежить від здатності лідера об'єднати сили для розвитку через як слухання, так і спілкування з жителями, прагнення реалізувати бачення та стратегію місто чи округ.

4. Лідер у місцевому самоврядуванні, формуючи стратегію розвитку громади та окреслюючи засоби її реалізації, стає ініціатором перетворень у громаді та індикатором успішності таких перетворень. Саме тому питання розробки лідерства в місцевому самоврядуванні стає ключовим для стабільного та поступового розвитку територіальних громад та держави в цілому.

Лідерство як процес управління кадровим та іншим потенціалом місцевого самоврядування має здійснюватися відповідно до певних принципів, які можна визначити як переконання, норми та правила, якими керується лідер при здійсненні управлінської діяльності. Система принципів, на яких базується лідерство, визначає зміст і спрямованість діяльності лідера. народовладдя; законності; гласності; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; виборності; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених цим та іншими законами; підзвітності та відповідальності перед територіальними громадами їх органів та посадових осіб; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування.

Реалізація лідером окреслених принципів сприятиме постійному

підвищенню якості роботи суб'єктів місцевого самоврядування, реалізації завдань територіальної громади, залученню жителів громади до формування та реалізації політики на місцевому рівні. Окрім того, принципи належного врядування за своєю суттю покликані сприяти встановленню партнерських відносин між лідером місцевого самоврядування, інших суб'єктів місцевого самоврядування та жителів територіальної громади із метою реалізації потреб територіальної громади та задоволення потреб жителів громади.

5. Беззаперечним є визнаний факт, що розвиток і підтримка ефективних лідерів урядами провідних країн світу є фундаментально важливим напрямком. Турбота про пошук і утримання ефективних лідерів є пріоритетом не лише для приватного сектору, бізнесу, але й державного управління. Так, в Америці, Канаді, практично всі основні агентства федерального уряду на певному рівні підтримують програми розвитку лідерства; більшість із цих програм працюють із шаблоном чи моделлю лідерства і ця модель найчастіше базується на наборі загальноприйнятих компетенцій. Помітно, що моделі підприємницького лідерства також починають включати в державний сектор. Численні вчені відзначають, що є все більше доказів інноваційної чи підприємницької лідерської поведінки працівників, розташованих на всіх рівнях державних організацій, і це явище пов'язують із підвищенням ефективності державного сектору.

В Європейському Союзі існує широкий спектр різноманітних спеціалізацій, чому сприяє наявність єдиної інформаційно-методичної бази системи підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців лідерів. Закони країн Європи передбачають, що муніципальний службовець повинен дбати про підвищення свого професійного рівня, щоб бути в курсі всіх нових тенденцій у сферах своєї роботи. Критерієм прийняття рішення про підвищення є додаткова освіта.

6. Місцеве самоврядування є потужним державотворчим потенціалом і однією з основоположних засад демократичного державотворення, адже саме місцеве самоврядування поєднує інтереси держави, суспільства і особи, а також

поєднує права і свободи людини і громадянина з інтересами держави і суспільства. Проте, є ряд сучасних проблем, серед яких важливою сьогодні є дестабілізація громадянського суспільства і органів місцевої влади внаслідок російського вторгнення. Відповідно до статей 8, 9 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» органи місцевого самоврядування здійснюють повноваження, надані їм Конституцією України, цим та іншими законами України. Незважаючи на обставини, місцеве самоврядування продовжує діяти і в умовах воєнного стану замість районних та обласних рад функціонують відповідно районні та обласні військові адміністрації. Органи місцевого самоврядування всіх рівнів взаємодіють з військовим командуванням і військовими адміністраціями, а в разі необхідності узгоджують окремі повноваження. Суттєво розширюються повноваження сільських, селищних, міських голів під час воєнного стану, майже прирівнявши їх до повноважень місцевих рад, тобто до повноважень депутатського корпусу як колегіального органу. І це потребує якісної роботи саме місцевих лідерів.

Також досить серйозним викликом для розвитку лідерства в громадах є якісне кадрове наповнення справжніми лідерами, які б відповідали б вимогам сучасності. Важливо, щоб кадровий склад, а особливо, очільники органів місцевого самоврядування, мав лідерський потенціал, прагнув до розвитку, вів за собою людей, які довіряють йому.

Територіальні громади створені навколо районних та обласних центрів, мають кращу забезпеченість кваліфікованим персоналом. Значно гірша ситуація з кадровим забезпеченням органів місцевого самоврядування у сільських територіальних громадах. Як показує практика, у багатьох громадах проблему частково вирішують шляхом залучення працівників райдержадміністрацій, які були розформовані в рамках адміністративно-територіальної реформи на районному рівні. На жаль, у деяких випадках це не працює; оскільки такі спеціалісти не готові працювати в органах місцевого самоврядування сільських територіальних громадах.

Важливо зазначити, що проблеми в діяльності органів місцевого

самоврядування виникають і з політичних причин. Зокрема, є випадки звільнення голів громад з посад шляхом висловлення недовіри місцевою радою. Ці випадки свідчать, з одного боку, про загострення політичної боротьби на територіальному рівні, а з іншого – про невміння домовлятися, досягати компромісу, відсутність авторитету політичного лідера в громаді.

Важливо відзначити необхідність громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування, оскільки сучасний громадський контроль органів місцевого самоврядування формується під впливом відповідних чинників: реорганізації контролюючих органів країни та перегляду їх функцій; створення нових антикорупційних органів; забезпечення прозорості та підзвітності тощо.

7. Якісне лідерство здатне формувати стратегії місцевого розвитку, визначити форми та методи їх реалізації, успішно здійснювати тактичні дії при прийнятті управлінських рішень тощо. Розвиток парадигми лідерства в публічному управлінні може стати пріоритетним і вирішальним чинником підвищення управлінської здатності суспільства, стабільності і поступальності трансформацій в системі місцевого самоврядування.

На підвищення ефективності лідерства в системі місцевого самоврядування впливають ціннісні, інституціональні, психологічні, історичні, політичні, економічні, соціальні та моральні чинники. Бути ефективним керівником-управлінцем в системі місцевого самоврядування, це взяти на себе повну відповідальність за життя та здоров'я мешканців громад, повноту реалізації їх інтересів та потреб, бути спроможним мотивувати бізнес до співпраці та соціальної відповідальності, мати здатність переконання до творчого досягнення цілей. В сучасних умовах суспільних та територіальних трансформацій ефективне лідерство це вимога часу, яка стосується управлінців всіх рівнів, це стандарт, зразок поведінки. Це вимагає формування відповідної інноваційної методології підготовки лідерів для всіх рівнів публічного управління та адміністрування. Методологічною основою формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів в системі публічного управління, повинні

стати демократичні принципи нового публічного менеджменту і особливі освітньо-навчальні методики, зосереджені на розвитку лідерських якостей.

Досліджуючи досвід формування успішних лідерів в публічному управлінні демократичних країн, заслуговує на увагу системність та безперервність навчання, орієнтація на креативні знання управлінських кадрів в гуманітарних, правових, економічних, психологічних галузях. Навчальні практики з публічного менеджменту в європейських країнах заохочують технології, що сприяють набуттю майбутніми лідерами навичок відкритості, конструктивності у питаннях прийняття управлінських рішень та побудови успішних відносини між працівниками, довіри суспільства.

В систему місцевого самоврядування потрібно трансформувати підхід науковців, що специфічність процесу оволодіння знаннями в процесі професійної підготовки лідерів в системі державного управління обумовлена, перш за все, практичною спрямованістю (управлінець повинен отримати знання разом з вміннями, а ще краще з навичками їх застосування у практичній діяльності); необхідністю поєднувати традиційність, сучасність та інноваційність у державному управлінні.

Навчальні процеси в системі підготовки фахівців в галузі публічного управління та адміністрування мають спиратись на застосовування трьох основних підходів:

- пізнавального при якому майбутні лідери отримують комплекс спеціальних знань;
- діяльнісного, що дозволяє сформувати вміння і навички через практичні навчальні технології;
- ціннісного, що сприяє формуванню елітної особистості.

Ідеальна модель розвитку лідерства може бути застосована при розробці освітньо-професійних програм, навчальних планів, а також при визначенні змістовних складових навчального процесу для управлінських кадрів з метою формування у студентів відповідних компетентностей, знань та умінь.

Саме освітня парадигма лідерства створює умови для перезавантаження

мислення в системі інституційної спроможності щодо кадрової політики органів місцевого самоврядування з метою ефективною її реалізації вимагає вибору відповідних шляхів, які можуть реалізувати особистості — лідери. Такими шляхами повинні бути:

- розроблення механізмів залучення до роботи висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, здібних випускників вищих навчальних закладів;

- добір професійних кадрів, які мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері державної служби;

- високі моральні якості осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою запобігання можливим проявам корупції, бюрократичній тяганині серед посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування;

- запобігання конфліктам інтересів та вдосконалення процедури дисциплінарного впровадження;

- підготовка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу органів місцевого самоврядування;

- підготовка та професійний розвиток рис лідерства посадових осіб, які здатні забезпечити ефективність державної кадрової політики у сферах місцевого самоврядування та лідерство у процесі проведення адміністративної та економічної реформ у регіонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланов О.В. Територіальна громада - первинний суб'єкт муніципальної влади в Україні: поняття та ознаки. Вісник Центральної виборчої комісії. 2008. № 2(12).С. 51-57.
2. 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.
3. Войцеховська О.В.. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування // Публічне управління та адміністрування в Україні. Вип 8, 2018. С.93-96
4. Волківська Д. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі : дисертація канд. пед. наук : 13.00.05. Київ, 2016. 455 с.
5. 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.
6. Грищенко І.М. Лідерство як феномен управління групою. Інвестиції: практика та досвід. Державне управління. 2015. № 10. С. 116-119.
7. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України // Науковий вісник АМУ: зб. наук. пр. К., 2014.Вип. 2/2014. С. 275 - 285.
8. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій / П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К. : НАДУ, 2015. 94 с.
9. Качмарський Є. І. Пошук ефективної моделі місцевого самоврядування для України: теорія і практика // Дні науки філософського факультету - 2018: Міжнародна наукова конференція (16 - 17 квітня 2018 року) : матеріали

доповідей та виступів. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2018. Ч. XI. С. 35 - 36.

10. Клепко С. Ф., Литвинюк Л. В. Формування лідерської компетентності в школі : навч. посібник-довідник. Полтава : ПОППО, 2012. С. 208 - 209.
11. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Юридичні науки». 2015. № 824. С. 45-49.
12. 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.
13. Конституція України : Верховна Рада України; Конституція України, Конституція, Закон від 28.06.1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#n4871>
14. 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.
15. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К. : Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.
16. 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. 14с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33688678.pdf>
17. Нестуля С., Нестуля О., Кононець Н. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 591 с.
18. Олексюк О. Концептуальні засади проблеми формування особистості лідера. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Педагогічна науки. № 2 (57). 2017. С. 530-534.
19. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч.

- посіб.. Полтава: ПУЕТ, 2016. 375 с.
20. Пашко Л.А. Самоменеджмент лідера місцевого самоврядування (дистанційний курс): навчально-методичні матеріали. За заг. ред. Л.А. Пашко. К., 2017. 154 с.
 21. Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2012. 232 с.
 22. Полисаєв О. Лідерство в контексті суспільних трансформацій: соціально-філософський аналіз : дисертація канд. філос. наук : 09.00.03. Переяслав-Хмельницький, 2018. 201 с.
 23. Професійна підготовка політичних лідерів як шлях підвищення ефективності впливу і взаємодії в державному URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Batushan.pdf>.
 24. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України №64/2022 від 24 лютого 2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397>
 25. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 року № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/2657-12#top> (дата звернення 19.03.2023 року).
 26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170
 27. Про запобігання корупції: Закон України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.
 28. Про правовий режим воєнного стану щодо функціонування місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Законопроект Верховної Ради України №7269 від 21 квітня 2022 р URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39399>
 29. 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.

30. 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.
31. Рудська А. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів: автореферат канд. дис. за спец. 19.00.05 Соціальна психологія. КНУ імені Тараса Шевченка. К., 2013.
32. Сторожев Р. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. Держави і регіони. Серія : державне управління. 2017. № 3. С. 21-25.
33. Тейлор Ф.У. Менеджмент; пер. с англ.. А.И. Зака / под. ред. и с предисл. Е.А. Кочергина. М.: Контроллинг, 1992. 137 с.
34. У справі за конституційним поданням Харківської міської ради щодо офіційного тлумачення положень частини другої статті 19, статті 144 Конституції України, статті 25, частини чотирнадцятої статті 46, частин першої, десятої статті 59 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (справа про скасування актів органів місцевого самоврядування) : Рішення Конституційного Суду України від 16.04.2009 № 7-рп/2009. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v007p710-09>
35. Федорів Т. В. Особливості формування соціокультурної компетентності державних службовців: комунікативний аспект : навч.-метод. матеріали / за заг. ред. В. А. Гошовської. К. : НАДУ, 2010. 56 с.
36. Фролов О.О. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове регулювання і практика реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2013. 18 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/0057833
37. Шарий В.І. Місцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень. Вісник Національної академії державного управління: електрон, наук. вид. 2013. № 1. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-4-22.pdf>.
38. Ягоднікова В., Гриньова М. Партисипативний підхід до виховання

- лідерських якостей підлітків. Молодь і ринок. 2021. № 11-12. С. 44-49.
39. Янушко Н.О. Лідерство у системі підготовки управлінців у сфері освіти: суспільний вимір. Держава і регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 2 (54). С. 34-37.
40. Яцунська О. О. Основні теорії місцевого самоврядування: походження та розвиток // Вісник ХНУ. Сер. : Питання політології. 2000. № 470. С.133-145.
41. Baldych N., Hnydiuk N., Trutkovsky C. (2019) Study of the training needs of representatives of local self-government bodies of Ukraine: analytical report. URL:
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFIKACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-reportukr-f-1.pdf>
42. Bass B. M., & Avolio B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
43. Bass B.L. (2019). What is Leadership. In M.R. Kibbe & H. Chen (Eds.). Leadership in Surgery (pp. 1-10). Switzerland: Springer, c. 1.
44. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. New York: Free Press, c. 19.
45. Batanov O.V. (2008) Territorial community – the primary subject of municipal government in Ukraine: concepts and features. Visnyk Tsentral'noi vyborchoi komisii, vol. 2, pp. 51-57, c. 54.
46. Burns C., & West M. A. (2003). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. Small Group Research, 26, c. 109-111.
47. Byham W., Paese M., & Smith A. (2002). Grow your own leaders. Englewood Cliffs, NJ: Financial Times Prentice Hall.
48. Cuban L. (1988). The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools. Albany, New York: Suny Press, c. 21
49. Definitions of Leadership by Scholars. (2019). URL:

<http://adeoyemayowaleadership.blogspot.com/2009/04/definitions-ofleadership-by-scholars.html>

50. Democracy At The Local Level. The International IDEA. Handbook on Participation, Representation, Conflict Management, and Governance. International IDEA Handbook Series 4. 2001, c. 5.
51. Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, I, c. 121.
52. Feidler F., & House R. (Eds.). (1994). *Leadership theory and research: A report of progress*.
53. Frick D. M. (2004). *A Servant Leadership Primer*. In R. K. Greenleaf: *A Life of Servant Leadership*, San Francisco: Berrett-Koehler, c. 1
54. Graen G. B. (2004). *New Frontiers of Leadership*. Greenwich, CT: Information Age Publishing
55. Hicks, G. H., & Gullet, C.R. (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*. New York: McGraw-Hill, c. 3
56. House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction*, c. 86, 95.
57. Javaid, M. F., & Mirza, M. U. (2012). Leadership style enhances the employee organizational commitment: A case study of educational institutions in Lahore. *International Journal on management, statistics & social sciences*, 1(1), c. 66.
58. Jung, D.I. (2001): Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, c. 188.
59. Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation- a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
60. Khan M. S., Khan I., Qureshi Q. A., Ismail H. M., Rauf H., Latif A. & Tahir M. (2015). *The Styles of Leadership: A Critical Review*. *Public Policy and Administrative Research*. 5(3). C. 88.
61. Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991). Leadership; Do Traits Matter? *Academy of management executive*, 5(2), 48-60.

62. Malik, S. H. (2012). A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path goal approach. *Journal Commerce and social science*, 6(2), c. 359-361.
63. Mauroy P. (2000), «Refonder l'action publique locale», rapport remis le 17 octobre 2000 au Premier Ministre, Lionel Jospin, par Pierre Mauroy, président de la commission pour l'avenir de la décentralisation.
64. McGregor D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
65. Modumo O.S. 2015. *Developmental Local Government Challenges and Progress in South Africa*. URL: https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/50230/Madumo_Developmental_2015.pdf;sequence=1
66. National Academy of Public Administration. (2003). *Final report of the panel on the history of the Senior Executive Service*. Washington, DC: Author.
67. Prentice, W. C. H. (1961). Understanding leadership. *Harvard Business Review*, 39(5), c. 143.
68. Rainey H.G. (1997). *Understanding and managing public organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
69. Sebola M. 2015. *Local Government Administration in Post-apartheid South Africa: Some Critical Perspectives*. URL: <http://ulspace.ul.ac.za/bitstream/handle/10386/1430/Local%20Government%20Administration.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
70. Show J. B., Erickson A., & Harvey M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), c. 575.
71. Silva. A, (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), c. 3.
72. Stam, D., Knippenberg, V. D., Wisse, B. & Pieterse, A. V. (2018) Motivation in words: promotion- and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of management*. 44(7), c. 2859-2861.
73. State Employment Service of Ukraine. URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

74. Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*. 47, c. 7.
75. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press, c. 7.
76. Strategy on innovation and good governance at local level : 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, 15-16 October 2007). URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?objectID=09000016805d47c5
77. Ulrich D., Zenger J., & Smallwood N. (1999). *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
78. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories / G. Yukl // *Leadership Quarterly* [Text]. 1999. № 10. C. 285-305.