

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

КУЛІШ НАТАЛІЯ ДМИТРІВНА  
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 351:866  
(індекс)

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**Шляхи формування лідера-керівника територіальної громади**

"Публічне управління та адміністрування"

(назва освітньої програми)

281"Публічне управління та адміністрування"

(шифр і назва спеціальності)

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник: Кушнірюк В.М., кандидат психолог. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**

Завідувач кафедри

проф. Лопушинський І.П.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц.Озьмінська І.Д.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

**Івано-Франківськ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Куліш Н. Д. Шляхи формування лідера – керівника територіальної громади. – Рукопис.**

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

У дослідженні висвітлено суть проблеми формування лідерства в публічному управлінні. Розглянуто теоретичні засади розвитку лідерства, виявлено ключові аспекти лідерських переваг, визначено механізми впровадження лідерства як інструменту ефективного управління в територіальних громадах.

Матеріали роботи будуть корисними для формування нових лідерських навиків орієнтованих на підвищення якості управління, при розробці навчальних програм, тренінгів, а також можуть бути використані у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання публічних службовців.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські якості, публічне управління, територіальна громада, розвиток, компетенції, самоменеджмент, ефективність, навчання.

## ABSTRACT

**Kulish N.D. Ways of forming a leader - the head of a territorial community.**

**Master's thesis in the speciality 281 'Public management and administration'. Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.**

The study highlights the essence of the problem of leadership formation in public administration. The theoretical foundations of leadership development are considered, the key aspects of leadership advantages are identified, and the mechanisms for implementing leadership as a tool for effective management in territorial communities are determined.

The materials of the work will be useful for the formation of new leadership skills aimed at improving the quality of management, in the development of curricula, trainings, and can also be used in the process of advanced training or professional training of public servants.

**Keywords:** leadership, leadership qualities, public administration, territorial community, development, competences, self-management, efficiency, training.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>	<b>9</b>
1.1 Актуальні наукові поняття та зміст лідерства та лідера .....	9
1.2 Роль лідерства в муніципальному управлінні .....	18
<b>РОЗДІЛ 2</b>	
<b>ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ВЛАДИ .....</b>	<b>28</b>
2.1 Основні види та стилі лідерства .....	28
2.2 Вагомість жіночого лідерства в системі місцевого самоврядування.....	35
2.3 Особисті лідерські переваги, якими має володіти керівник територіальної громади .....	42
<b>РОЗДІЛ 3</b>	
<b>ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....</b>	<b>54</b>
3.1 Зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника територіальної громади .....	54
3.2 Сучасні підходи формування та розвитку лідера – керівника територіальної громади .....	59
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>71</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>85</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сьгоднішній площині публічного управління в Україні суспільство відчуває гостру потребу в високо кваліфікованих керівниках органів влади, які б мали високий рівень довіри, відкритості та прозорості у своїй діяльності, а також відповідали вимогам гарного врядування, які б могли бути не тільки керівниками за посадою, але справжніми лідерами здатними вести за собою та нести відповідальність за свою команду, здатними оперативно та якісно реагувати на виклики сьогодення та вчасно і відповідно до потреб суспільства вирішувати проблеми громад на місцях.

З успішно проведеною реформою децентралізації потрібен суттєво новий підхід до управління в органах місцевого самоврядування. Для керівників територіальних громад лідерство стає найактуальнішим інструментом, основним ресурсом на шляху до ефективних змін.

Основні характеристики притаманні лідерам - керівникам територіальних громад - це відповідальність перед громадянським суспільством, орієнтація на задоволення потреб територіальної громади, створення умов для подальшого її соціально-економічного розвитку, компетентність, добросовісність, професійність, толерантність, публічність, ефективність та націленість на результат.

Як показує практика більшість представників влади всіх рівнів не володіють таким набором якостей, тому виникає гостра потреба у формуванні лідерських навичок у керівників органів влади в Україні загалом та керівників органів місцевого самоврядування зокрема.

На жаль, на даному етапі значний відсоток керівників органів влади не орієнтований на розвиток лідерських якостей, вони не набули потрібних знань та досвіду в системі публічного управління та адміністрування, що призводить до не контрольованості у прийнятті рішень та відсутності стратегічного бачення.

Системи підготовки кадрів часто акцентують увагу на технічних знаннях і управлінських процесах, ігноруючи розвиток саме лідерських якостей. Політична нестабільність та недостатня підтримка з боку суспільства також створюють додаткові труднощі у формуванні ефективного лідерства.

Вагомий вклад у теорію, практику та розвиток лідерства в публічному управлінні в Україні, які в своїх наукових працях досліджували питання ефективності державного управління та ролі лідерства в цій сфері, внесли такі дослідники: Д.І. Дзвінчук, В.М. Кушнірюк, В.П. Петренко, М.М. Логунова, Н.Т. Гончарук, В.О. Дементов, Т.І. Євтухова, Є.В. Воробйова, Л.С. Вербовська, О.В. Євдокімов, І.М. Ібрагімова, М.О. Лютий, О.М. Руденко, А.П. Рачинський, Ю.В. Ковбасюк, А. В. Ліпенцев, Р.В. Панасюк, Л. А. Пашко, Р. І. Сторожев, Л.І. Скібіцька та багато інших.

Багато досліджень вказують на те, що успішні керівники володіють емоційним інтелектом, умінням працювати в команді та здатністю до адаптації. Проблема полягає в тому, що ці навички не завжди враховуються у процесі підготовки.

Таким чином, на мою думку, однією з найважливіших **актуальних проблем** суспільства в контексті управлінської діяльності є проблема формування лідерства в публічному управлінні.

Сучасні виклики, такі як глобалізація та технологічні зміни, вимагають нових підходів до лідерства, для ефективного лідерства необхідно інтегрувати наукові дослідження в практику підготовки, зосередившись на розвитку ключових компетенцій і адаптації до нових умов. Саме важливість поєднання у публічного службовця якостей керівника і лідера зумовило необхідність розробки практичних рекомендацій та наукових досліджень в цьому напрямку.

**Мета роботи** - продемонструвати теоретико-методологічні засади та розробити практичні рекомендації щодо розвитку та формування лідерського потенціалу керівника територіальної громади, виходячи з актуальності обраної тематики та ступеня її опрацювання в науковій літературі.

Зазначена мета обумовила постановку й вирішення таких **завдань**:

- здійснити теоретичний аналіз поняття «лідерства» та «лідера» в публічному управлінні;
- визначити роль лідерства в органах місцевого самоврядування;
- дослідити основні види та стилі лідерства;
- розглянути та визначити вагомість жіночого лідерства в системі місцевого самоврядування;
- з'ясувати основні лідерські переваги, якими має володіти керівник територіальної громади;
- проаналізувати міжнародні практики формування лідерських якостей у керівника територіальної громади;
- окреслити та визначити основні підходи формування та розвитку лідерських якостей у керівника територіальної громади;
- запропонувати основні напрямки розвитку лідерства в управлінській діяльності;
- дослідити самоменеджмент, як важливий критерій самодисципліни і саморозвитку на шляху до ефективного керівництва територіальною громадою.

**Об'єктом роботи** виступають лідерські якості керівника територіальної громади.

**Предметом дослідження** є шляхи формування лідерських якостей у керівника територіальної громади.

Для вирішення цих завдань при написанні магістерської роботи я використовувала взаємопов'язані **методи дослідження:**

- аналіз літератури – використовувався для дослідження поняття «лідерства» в публічному управлінні та накопичення інформації про формування лідерських якостей у керівника територіальної громади;
- аналізу та синтезу – за допомогою якого було здійснено детальний і послідовний аналіз вивчення предмету дослідження, а саме формування лідерських якостей у керівника територіальної громади;

- моделювання та конструювання – застосовувався для класифікації видів та стилів лідерства;
- спостереження та порівняння – при дослідженні різних підходів зарубіжного досвіду формування лідерських якостей у керівника територіальної громади;
- абстрактно-логічний – використовувався для логічного і послідовного визначення шляхів удосконалення лідерських навичок у керівників муніципалітетів;
- логічного-узагальнення – застосовувався для формування відповідних висновків.

**Новизна отриманих результатів** полягає у тому, що в роботі обґрунтовано основні шляхи розвитку лідерських переваг та виявлено ключові аспекти згуртування людей для досягнення поставлених цілей та вирішення суспільно-важливих питань; розроблено принципи щодо саморозвитку та самовдосконалення лідерських якостей у керівника територіальної громади, а також визначено механізми впровадження лідерства як інструменту ефективного управління органів влади та місцевого самоврядування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що одержані дані дозволяють виявити найефективніші підходи до управління і можуть застосовуватися для формування нових навичок у лідера, орієнтованих на підвищення якості управління, а також допомогти органам влади краще взаємодіяти з громадськістю, підвищуючи рівень довіри та ефективність комунікації.

Логіка проведеного дослідження зумовила таку **структуру роботи**: вступ, три розділи, вісім підрозділів та висновків до них, загального висновку, загальний обсяг роботи складає 86 сторінок. У роботі вміщено 5 рисунків та 2 таблиці. Список використаних джерел містить 71 найменування, у тому числі 7 іноземною мовою. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 1 додатку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Актуальні наукові поняття та зміст лідерства та лідера

Протягом всього життя люди живуть і працюють у різних групах і перебувають під впливом формальних і неформальних лідерів. Скрізь, де збирається група можуть виникнути ситуації, коли люди діляться на лідерів і послідовників. Зі збільшенням розміру групи неминуче формується рейтингова ієрархія. У певний момент деякі члени групи починають відігравати більш активну роль в організації спільної діяльності і перебирають на себе лідерські функції. Їхнім словам приділяється більше уваги, вони користуються більшою повагою та пріоритетом над іншими членами групи.

На мою думку саме зараз, в умовах війни, виникає необхідність активного дослідження та аналізу лідерства в публічному управлінні. Військові дії, а також економічні виклики створюють складні умови для керівництва та управління, що робить роль лідерів українського суспільства вкрай важливою.

Регулювання суспільних відносин, що виникають в результаті взаємодії людей, є однією з основних функцій держави, які реалізуються в такій діяльності, як публічне управління.

Тому на сьогоднішній день велика увага зосереджена саме на обранні, відборі та призначенні керівників органів місцевого самоврядування та органів державної влади загалом, які на думку М. Логунової повинні бути «не просто виконавцями, а управлінцями, яким притаманна компетентність, інформованість, відповідальність, здатність і готовність до творчої, інноваційної діяльності»<sup>1</sup> адже узгодженість та ефективність адміністративної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування

---

<sup>1</sup> Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006. 196 с.

значно залежить від людей, які керують цими установами, їхнього досвіду, відповідних знань та вроджених чи набутих лідерських якостей.

У Всесвітній доповіді яку підготував Департамент ООН з економічних та соціальних питань про стан державного сектору за 2005 р. «Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору», відображена глобальна тенденція щодо визначальної ролі людського потенціалу в побудові дієвої системи публічного управління. У доповіді йдеться про те, що: «Здатність урядових інституцій домогтися від свого персоналу результативної праці суто в державних інтересах залежить від спроможності, мотивації добросовісності особистостей, які працюють у цих установах, а також від їх лідерських якостей»<sup>2</sup>.

Такі галузі знань як політологія, соціальна психологія, державне управління показують, що адміністративне управління загалом, менеджмент та лідерство є різносторонніми та багатовимірними явищами. Це пов'язано з тим, що поведінка очільників в публічному управлінні суворо регламентована законом та ієрархією відповідно, і управлінське лідерство має бути обмежене тими ж рамками, а тому призначення або обрання на посаду не означає автоматичного набуття лідерських якостей.

З цієї причини феномен лідерства завжди викликав великий інтерес у різних наукових дисциплінах. Менеджмент і лідерство все частіше розглядаються і обговорюються в усьому світі як ключові фактори, що визначають успіх або невдачу організацій та установ. Цей феномен не лише визначає напрямок організаційного, соціального та індивідуального кар'єрного розвитку, але й є предметом детального аналізу для розуміння його внутрішніх механізмів та впливу зовнішнього середовища. Лідерство можна розглядати як комплексний феномен, що поєднує в собі не лише особистісні характеристики лідерів, але й динаміку групових відносин, організаційні процеси та

---

<sup>2</sup> Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору / «Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки» (15-17 червня 2005 року, Київ): Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців./ Укладач С.В. Соколик.- К.: «К.І.С.», 2005. С. 141-147.

соціокультурні фактори. Сьогодні лідерство посідає особливе місце в публічному управлінні. Як складне соціальне явище лідерство присутнє майже в усіх сферах суспільного життя. Коли двоє або більше людей об'єднують зусилля для досягнення спільної мети, може виникнути ситуація, в якій одна людина веде, а інші йдуть за нею.

Саме поняття «лідер» впливає з поняття «лідерство», адже лідерство це механізм взаємодії між тими хто реалізує лідерський потенціал, і тими, на кого він спрямований, тобто психологічні відносини. Іншими словами це вплив лідера, керівника групи на послідовників, організація управління діяльністю колективу.

Якщо лідери координують міжособистісні стосунки в групі, то менеджери координують формальні стосунки групи як певної організації. Лідерство виникає спонтанно, тоді як менеджмент - ні, оскільки він задається певними рамками і нормами.

Лідером може бути лише та особа, яка користується авторитетом серед оточення. Механізм реальної влади спирається або на повноваження, або на авторитет. Влада керівника заснована на повноваженнях і передбачає обов'язкове підкорення та наявність можливості легітимного примусу. Обсяг повноважень документально закріплений та визначається місцем керівника в ієрархії влади та не залежить від його індивідуальних здібностей. На відміну від повноважень, авторитет дає змогу здійснювати владу без примусу<sup>3</sup>.

У сучасних реаліях, що характеризуються глобалізацією, інноваційністю, динамічністю змін і відповідною наявністю багатьох викликів у розвитку суспільства, необхідністю подолання кризових явищ у сферах безпеки, економіки, освіти, охорони здоров'я, культури, екології та інших сферах суспільної діяльності, особливого значення набуває лідерство, покликане стимулювати зусилля підсистем, що входять до складу суспільства. Слід зазначити, що велике значення має лідерство, покликане стимулювати

---

<sup>3</sup> Шляхтун П. Політологія.- К., Либідь, 2002.- 374 с.

конвергенцію зусиль підсистем. Таким чином, К. Шваб, засновник Всесвітнього економічного форуму, відзначає складність і стрімкість Четвертої промислової революції і стверджує, що потрібен новий тип лідерства який «уповноважує всіх громадян та організації на інновації, інвестиції та більшу ефективність в контексті взаємної підзвітності та співпраці»<sup>4</sup>.

Отже, лідерство як соціальний феномен привертає увагу з давніх часів, а його складна і суперечлива природа протягом століть була в центрі наукового інтересу і розглядалася з різних точок зору. Як зазначають автори монографії «Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України»: «...наука лідерства, накопичила такі обсяги порад, рекомендацій, вказівок, приписів, моделей і технологій лідерства, що бажання ознайомитись з ними може здивувати не тільки початківця, а й досвідченого керівника»<sup>5</sup>.

На основі аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що досліджуючи лідерство в історичному контексті, науковці схиляються до спільної точки зору у тому, що роль лідерства є визначною в історичній динаміці суспільства. Таким чином Марія Пірен підкреслює, що «уся писана і неписана історія людства завжди розглядалась як наслідок людської діяльності під суттєвим впливом видатних особистостей – лідерів»<sup>6</sup>. Також вона стверджує, що «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»<sup>7</sup>.

У сучасній науці лідерство це доволі суперечливий процес. Але проаналізувавши тлумачення цього поняття різними науковцями можна визначити основні підходи до його визначення. Отже, **лідерство – це:**

---

<sup>4</sup> Ферраці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. - С. 16.

<sup>5</sup> Дзвінчук Д.І. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія /Д.І.Дзвінчук, М.О. Лютий, Р.В. Панасюк, В.П. Петренко// За заг. ред. проф. Дзвінчука Д.І. і проф. Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. - С.242.

<sup>6</sup> Пірен М. Лідерство : сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посібник. Київ : Університет «Україна», 2012.- С.8.

<sup>7</sup> Там же, С. 15.

- здатність однієї людини впливати на групу людей або спільність для досягнення будь-яких цілей<sup>8</sup>.
- стан управлінських відносин, що ґрунтується на поєднанні різних джерел влади та цілей, які є прийнятними для учасників у конкретній ситуації;
- це тип управлінської взаємодії, яка заснована на поєднанні різних джерел влади залежно від конкретної ситуації та спрямований на спонукання людей для досягнення спільних цілей<sup>9</sup>.
- реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей<sup>10</sup>.
- це справа розуму, надійності, гуманності, мужності та дисципліни...Коли у когось є всі п'ять чеснот, кожна з яких відповідає своєму призначенню, тоді він може бути лідером.
- це різновид влади, особливістю якої є спрямованість зверху донизу, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.
- «становище в суспільстві, котре визначається здатністю особи, яка це становище посідає, скеровувати й організовувати колективну поведінку деяких або всіх його членів»<sup>11</sup>.

Дослідники галузі лідерства зазначають, що нові визначення та концепції лідерства виникають у відповідь на унікальні виклики сьогодення, з якими стикаються організації та підприємства<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Воробйова Є.В., Левчук О.П. Роль лідерських якостей менеджера у його професійній діяльності. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – 2012. – № 32. – С. 258–263.

<sup>9</sup> Дементов В.О. Текст лекції навчальної дисципліни «Менеджмент» вибіркових компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 081 Право за темою «Лідерство» Суми, 2023.

<sup>10</sup> Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, О.В. Родіонов, О.М. Руденко. – К.: ДП«Укртехінформ», 2013.- с. 18.

<sup>11</sup> Матеріал з Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>. (дата звернення 24.07.2024).

<sup>12</sup> Dickson, K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. Vol.13, No.5, 2023. P. 2-18.

Таким чином дослідниця Т.І. Євтухова розглядає лідерство в трьох аспектах (рис. 1.1):<sup>13</sup>

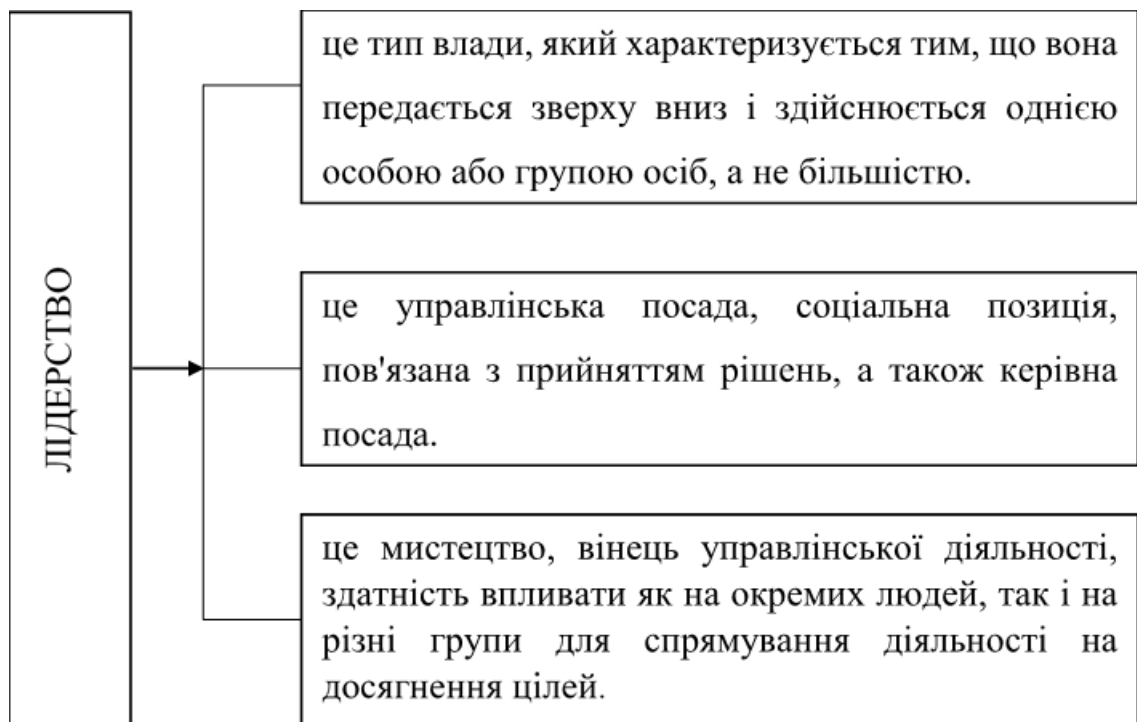


Рис.1.1 – Лідерство в трьох аспектах наведено Євтуховою Т.І.

На основі аналізу основних підходів до визначення поняття лідерства та різноманітних концепцій лідерства, А.В. Мітлош узагальнила їх у три основні напрями:

1. Концепції, у яких обґрунтовується перевага фактору рис особистості.
2. Концепції, у яких вирішальним фактором вважається ситуація.
3. Концепції, у яких поєднуються особистісні і ситуаційні фактори<sup>14</sup>.

Незважаючи на ці відмінності в підходах до тлумачення природи лідерства, більшість дослідників зосереджуються на подвійній природі лідерства. Зокрема, вони вказують на те, що лідерство має як індивідуальний, так і колективний характер. У зв'язку з цим лідерство не може бути пов'язане

<sup>13</sup> Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, О.В. Родіонов, О.В. Родіонов, О.М. Руденко. – К.: ДП«Укртехінформ», 2013. – С. 9-18.

<sup>14</sup> Мітлош А.В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – 20 с.

лише з індивідуальними рисами особистості, а залежить від психологічних особливостей і готовності до змін кожного члена команди. Цей феномен ґрунтується на груповій взаємодії і є проявом людських стосунків, які виникають у процесі спільної діяльності. Ефективність лідера залежить від того, наскільки його поведінка, здатність надихати та особисті якості відповідають очікуванням людей.

Загалом лідерство є складним, багатовимірним явищем, що виникає в результаті взаємодії двох сторін - лідерів і послідовників - під впливом певних індивідуальних і колективних ситуативних факторів.

У теорії та практиці менеджменту розрізняють формальне та неформальне лідерство (рис.1.2):



Рис.1.2 – Формальне та неформальне лідерство

Бути менеджером робочої групи не означає бути її лідером. Феномен лідерства ґрунтується на особистому авторитеті працівників.

Він базується на таких людських факторах, як довіра, толерантність, ввічливість, тактовність і культура спілкування. Перш за все, лідери володіють

референтною силою, яка базується на харизмі та особистих якостях. На відміну від менеджерів, які мають підлеглих, лідери мають послідовників, які в них вірять і підтримують.

Особливість лідерських відносин полягає в тому, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою цінність для групи. Для того, щоб зміцнити лідерську позицію, необхідно створити умови для задоволення потреб послідовників.

Сьогодні науковці дискутують про те, чи повинні лідери народжуватися лідерами, чи вони можуть стати лідерами в результаті цілеспрямованої діяльності, самовдосконалення та особистісного розвитку.

Так Дзвінчук Д.І. та Кушнірюк В.М., вважають, що «лідерству не можна навчитися, лідером можна стати»<sup>15</sup>. Група українських науковців дотримується схожого підходу, вказуючи, що лідерство не зводиться до простого набору якостей, навичок і методів. Лідерство - це здатність спрямовувати зусилля на себе і здійснювати динамічні та якісні зміни.

Лідер міняє інших, змінюючись одночасно й сам<sup>16</sup>.

На думку Скібіцької Л.І., «природні дані – лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, у яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Лідерство – більше якість набута. Насамперед лідер повинен мати інтелект, позитивне ставлення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд»<sup>17</sup>.

Як описує лідерство на публічній службі Ян Паства, колишній Голова Цивільної служби Республіки Польща: «Незважаючи на те, що концепція лідерства може бути зрозумілою по-різному в різних культурах, це в основному визначається як процес, що складається з серії постійних взаємодій між лідером та іншими. Лідерство також стосується впливу, бо лідери мотивують інших

---

<sup>15</sup> Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М. Лідерство в управлінській діяльності. Івано-Франківськ: Поліграфічна дільниця лабораторії технічних засобів центру підвищення кваліфікації державних службовців. – 2012.- с.15.

<sup>16</sup> Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, О.В. Родіонов, О.В. Родіонов, О.М. Руденко. – К.: ДП«Укртехінформ», 2013. - с. 29.

<sup>17</sup> Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. 2009. - с. 56.

людей робити певні речі, і це має місце у груповому контексті, включаючи багатьох індивідуалів та загальну мету»<sup>18</sup>.

Отже, результати аналізу трактування поняття «лідерство» дають підстави стверджувати, що лідерство в системі місцевого самоврядування є унікальним явищем, яке охоплює всі сфери життєдіяльності та проявляється в різних формах залежно від ситуації.

Досліджене поняття «лідерство» дає підстави виокремити такі основні підходи до його тлумачення:

- Перший підхід розуміє лідерство як процес внутрішньо групової взаємодії між лідерами та членами групи;
- Другий підхід описує лідерство в групах крізь призму різних проявів впливу, спрямованих на мотивацію членів групи до досягнення спільної мети;
- Третій підхід трактує лідерство як функціонування пари «лідер-послідовник», засновану на взаємній відповідальності за досягнення спільних цілей групи через середовище лідерства.

Таким чином на основі аналізу наведених вище визначень лідерства, можна стверджувати, що кожне з них не є вичерпним, або правильнішим ніж інші, кожне визначення розкриває певні аспекти лідерства та різні погляди на нього.

Тому лідерство слід розглядати як нову управлінську парадигму, зміст якої відповідає сучасним реаліям і напрямам суспільного розвитку. Іншими словами, лідерство - це неформальний феномен, символ емоційної та психологічної єдності групи і модель поведінки її членів. Таке широке розуміння лідерства може впливати на сфери суспільного життя (політику, економіку, культуру, науку тощо) та макро- і мікрорівні людської взаємодії (від стосунків у малих групах до державного управління та міжнародної політики) і

---

<sup>18</sup> Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. / Укладач С.В. Соколик.- К.: «К.І.С.», 2005.- С. 11-13.

може охоплювати як формальні, так і неформальні організації. Проте спільним у цих визначеннях є те, що лідерство - це суспільно необхідний процес групової організації та самоврядування, що здійснюється в колективній діяльності.

Це природний процес, заснований на міжособистісних відносинах між членами малої групи, спрямований на досягнення спільної мети.

## **1.2 Роль лідерства в муніципальному управлінні**

Регулювання суспільних відносин, що виникають в результаті різноманітної діяльності, є однією з основних функцій держави, що здійснюється в специфічній формі діяльності - державному управлінні.

Співвідношення формального керівництва та лідерства на публічній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, адже дії керівника на публічній службі суворо регламентовані законодавством та службовою ієрархією, відповідно і лідерство такого керівника мало би бути обмежене цими ж рамками, тому очільник не завжди автоматично стає лідером при призначенні на керівну посаду. За рахунок лідерських якостей можливо забезпечити виконання завдань, які виникають перед публічною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу.

На жаль, чинна законодавча база не сприяє розвитку лідерства на державній службі, спостерігається невідповідність організації функціонування системи публічного управління проявам лідерських якостей в органах влади. Зазначене передбачає приведення сучасних вимог управлінської системи органів публічної влади у сфері розвитку лідерства у відповідність до вимог, які дозволять ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства.

Лідерство як процес найчастіше складається стихійно, відбиваючи потребу групи в самоорганізації і самоврядуванні. У цьому процесі ініціативна поведінка лідера є добровільною і не продиктована документами, інструкціями

і розпорядженнями. Лідер впливає на групу й окремих її членів на психологічному рівні організації, має у своєму розпорядженні моральну владу. Таким чином, з огляду на наведені погляди на поняття «лідерство» можемо констатувати, що воно є унікальним феноменом суспільного життя, яке пронизує всі сфери життєдіяльності і пов'язане зі здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві й пронизує всі сфери життєдіяльності.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах формування демократичних систем місцевого самоврядування, які потребують появи управлінців нового покоління, керівників високо професійних та компетентних, креативних і творчих з розвиненими лідерськими якостями, з новим мисленням, новими знаннями, вміннями і навичками, з високим ступенем відповідальності перед громадянським суспільством. Сучасний лідер в публічному управлінні, це людина інтелігентна, демократична, відповідальна, креативна та творча, дії такої людини стають взірцем, прикладом для демократичної поведінки кожного громадянина, сприяють демократизації суспільних відносин та інститутів<sup>19</sup>.

Процес децентралізації державної влади та реформування місцевого самоврядування потребують щоденного лідерства від кожного керівника, кожної посадової особи, кожного депутата місцевих рад та кожного зацікавленого представника місцевого самоврядування<sup>20</sup>.

У європейській традиції публічного управління існує добра практика визнання вкрай важливим для керівників муніципальних органів влади бути ще й 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.

---

<sup>19</sup> Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи: матеріал Всеукр. Наук. – практ. конф. (м. Київ, 24 червня, 2015 р) за заг.ред. Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка. Київ: Ліра-К, 2015. С.244

<sup>20</sup> 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.

Зазначений підхід спонукає кожного муніципального службовця, депутата місцевої ради до постійного особистісного лідерського самовдосконалення та щоденної самореалізації як відповідального лідера команди органу місцевого самоврядування та лідера територіальної громади.

Для того щоб постійно працювати над вирішенням найактуальніших проблем громади, бути надійними партнерами, керівники органів місцевого самоврядування постійно працюють над собою, вдосконалюючи свої лідерські якості, адже вони мають бути справжніми лідерами для місцевого населення, а не тільки керівниками для своїх підлеглих.

Таким чином, вони можуть досягати більших досягнень у місцевому розвитку та кращих результатів на національному рівні тобто ефективніше та продуктивніше виконувати свою роботу. Отже, саме від лідерських якостей посадовців залежить успіх чи невдача реформи місцевого самоврядування адже вони зобов'язані щоденно служити державі, громаді та кожному її громадянину і системи такий підхід є надзвичайно доречним в умовах сьогодення.

Стаття 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» дає наступне визначення, «місцеве самоврядування в Україні - це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади - жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста - самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України»<sup>21</sup>.

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.

---

<sup>21</sup> Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

Згідно статті 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» система місцевого самоврядування включає:<sup>22</sup>

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

Кожен елемент системи місцевого самоврядування покликаний вирішувати питання місцевого значення відповідно до наданих йому 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.

Таким чином ключовим елементом системи місцевого самоврядування є територіальна громада, яка безпосередньо здійснює місцеве самоврядування за допомогою різних форм прямої демократії.

Територіальна громади - 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 центр<sup>23</sup>.

Розглядаючи питання лідерства слід визначити такі ключові елементи ролі лідерства в муніципальному управлінні (рис.1.3):

<sup>22</sup> Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

<sup>23</sup> Там же.

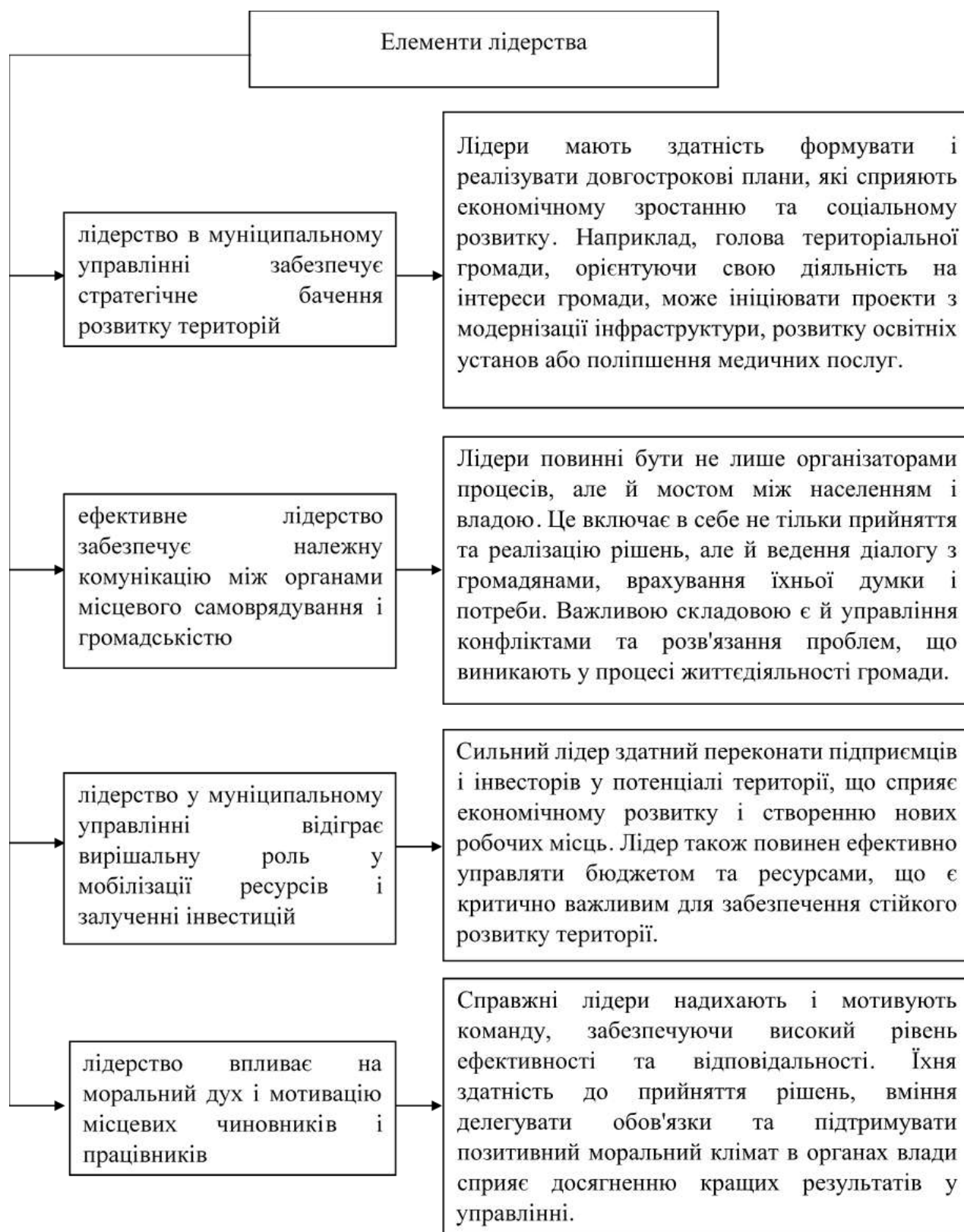


Рис.1.3 – Елементи лідерства

Як свідчить досвід європейських країн для керівників органів місцевого

самоврядування дуже вагомо бути справжніми неформальними лідерами своїх команд, організацій та громад. Пріоритетною умовою такого лідерства є уникнення прирівнювання понять "керівник" і "лідер" та визнання важливості поєднання професійного лідерства керівника з особистим лідерством у повсякденній роботі.

Таким чином, Роберт Такер - американський політолог, також остерігає від автоматичного ототожнення лідерства з перебуванням певних осіб на державних посадах, як зазначає автор, що лідерство це щось значно більше ніж прийняття управлінських рішень, це вплив на розум та енергію тих людей, які мають зіграти свою роль в тому чи іншому процесі.

Також слід зазначити, що якісні прийняття та реалізація рішень щодо сталого розвитку муніципального управління безпосередньо залежить від якості лідерства посадових осіб, зобов'язаних щоденно служити державі, громаді та кожному її мешканцю. Посадові особи місцевого самоврядування зобов'язані постійно розвивати й удосконалювати свою лідерську компетентність та взаємодіяти з громадянами задля досягнення спільного результату, адже «чим більш усвідомлено та поінформовано взаємодіють один з одним члени певної спільноти (а в нашому випадку - ТГ), тим важливішими і успішнішими очікуються результати такої взаємодії»<sup>24</sup>.

Саме це допомагає керівникам в громадах стати реальними лідерами не лише для свого підлеглого колективу, а й для жителів громади - своїх надійних союзників та партнерів, зацікавлених у щоденній співпраці щодо вирішення їх нагальних проблем.

Як зазначають автори підручника «Державне управління», що «Лідерами повинні бути всі співробітники організації, оскільки лідерство – це, передусім, відповідальність за власні дії і рішення, які справляють вплив на всю організацію...», а для того щоб стати результативним лідером потрібно встановлювати не лише колективні, але і персональні стосунки з кожним

---

<sup>24</sup> Дзвінчук Д.І. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія /Д.І.Дзвінчук, М.О. Лютій, Р.В. Панасюк, В.П. Петренко// За заг. ред. проф. Дзвінчука Д.І. і проф. Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. – С.280.

окремим членом групи беручи до уваги його потреби та інтереси щоб надихати кожного на досягнення спільної мети<sup>25</sup>.

На сьогоднішній день у муніципальному управлінні недостатньо лідерів, за якими б могли піти десятки тисяч людей, через те, що значна кількість людей – які вважають себе лідерами і претендують на певні посади, не розраховують свої сили та можливості і для того, щоб за ними слідувало і підтримувало більше людей багато обіцяють, але малий відсоток тих, хто дійсно дотримується своїх обіцянок. Найчастіше саме через це у громадян відбуваються розчарування у своїх лідерах, яких вони обрали. Саме брак стратегічного мислення, безвідповідальність, недостатній рівень компетентності політичних лідерів зумовлюють низький рівень довіри. Таким чином, для вирішення зазначеної проблеми, популяризації лідерства в органах місцевого самоврядування та ефективного розвитку соціальної ефективності всіх інститутів суспільства доцільно запровадити та постійно розвивати і вдосконалювати наступні заходи:

1. Найбільша проблема, що стоїть на перешкоді ефективній роботі місцевого самоврядування - це невідповідність депутатів місцевих рад. Вирішення цього питання та підвищення освітнього рівня особливо новообраних депутатів, можливе при запровадженні обов'язкового їх навчання, чи курсів підвищення кваліфікації з отриманням відповідного сертифікату, де основними предметами навчального процесу були б такі:

- концепція лідерської поведінки;
- організаційної роботи органів влади;
- налагодження зв'язків із громадськістю та партнерами;
- парламентські процедури;
- процедури прийняття рішень;
- запобігання та протидії корупції, а також поширенню інформації щодо

---

<sup>25</sup> Державне управління : підручник : у 2 т./Нац. акад. держ. упр. при Президентові України/ ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заступник голови) – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т.1. - С.311.

програм антикорупційного спрямування<sup>26</sup>;

- громадський контроль за фінансами та рішеннями депутатів та інші.

І обов'язково після закінчення проходження навчання видавати сертифікат відповідності ключовим компетенціям:

- з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності (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);
- інноваційність (ініціативність - проактивність, інноваційність - новаторство, креативність - творчий підхід, сміливість - мужність);
- 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);
- відкритість мислення і поведінки (гнучкість, здатність навчатися, різносторонність)<sup>27</sup>.

На мою думку саме такими важливими компетенціями мають володіти справжні лідери системи публічного управління і адміністрування, в тому числі і новообрані депутати. Закінчивши такі школи, вони зможуть стати управлінськими лідерами і пов'язати результати своєї діяльності з покращенням якості суспільного життя в територіальних громадах. Водночас для народних депутатів, обраних вдруге, мають бути запроваджені семінари, тренінги та практичні заняття з питань місцевого розвитку, виборів, процедур прийняття рішень та організаційної роботи органів влади.

<sup>26</sup> Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

<sup>27</sup> Шарій В. Місцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – № 4. – С. 156-166.

Таким чином депутати будуть належним чином підготовлені для того, щоб програми та проекти відповідали загальним критеріям місцевого самоврядування, вони мають бути інноваційними, мати позитивний вплив на місцевий розвиток, бути відтворюваними в інших громадах, відповідати основним напрямам місцевої політики, використовувати багатосторонній підхід та бути партисипативними.

2. Впровадження інформаційної підтримки політичного лідерства як механізму безперервної взаємодії з навколишнім середовищем через входи, які визнають вимоги громадян, їхню підтримку та несхвалення, а також виходи політичних рішень та системних дій. Впровадження інформації та комунікації може:

- виявити та усунути перешкоди на шляху реформ;
- залучити громади до участі;
- сприяти сталому розвитку через залученість;
- забезпечити прозорість реформ;
- змінити мислення, розвіяти страхи та переконати зацікавлені сторони в перевагах реформ;
- створити широкий громадський тиск та створити платформу для опозиції. громадський тиск і створити платформу для опозиційних груп інтересів тощо.

Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що лідерство в муніципальному управлінні відіграє ключову роль у формуванні ефективного адміністрування на рівні громад. Воно визначає, як на місцевому рівні реалізуються державні політики, забезпечується розвиток інфраструктури, покращується якість життя мешканців.

Держава робить все можливе для налагодження інформаційних зв'язків між політичними лідерами, але тільки цього виявляється недостатньо. Тому ефективна комунікація є однією з ключових компетенцій лідерів муніципального управління. Важливо розуміти, що лідерство в сучасному контексті - це не залізна чи тверда рука, а висока чутливість до потреб всіх

членів групи, яка проявляється в їхньому розвитку, участі в груповій роботі та підтримці в досягненні індивідуальних і колективних цілей.

Таким чином, роль лідерства в органах місцевого самоврядування є провідною. Сильні лідери здатні забезпечити стратегічний розвиток територій, ефективну комунікацію з громадянами, залучення ресурсів та інвестицій, а також підтримувати моральний дух команди. Це, в свою чергу, сприяє покращенню якості життя мешканців і забезпечує стійкий розвиток місцевих громад.

## РОЗДІЛ 2

### ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ОРГАНІВ ВЛАДИ

#### 2.1 Основні види та стилі лідерства

Лідерству в публічному управлінні та адмініструванні притаманний тип управління, що виник ще у древні часи «лідер - послідовник». При цьому лідер займає в групі центральну роль і концентрує авторитетну владу, яка домінує над послідовниками. Згуртованість послідовників навколо лідера дозволяє в короткі терміни за неблагополучних умов вирішувати проблемні питання.

Право на владу набувається лідером в ході формування групи послідовників і визначається в прийнятті рішень і управлінні ресурсами групи для досягнення поставлених цілей, і цим правом вони користуються до того часу поки це визнається його послідовниками.

Таким чином слід зазначити, що від професійності керівника органу влади, наявності чи відсутності у нього досвіду, відповідних знань та навичок, вроджених або набутих лідерських якостей суттєво залежить узгодженість і результативність роботи. Саме тому в умовах сьогодення актуальним постає питання щодо підбору керівників органів публічної влади, які повинні бути професіоналами своєї справи, не просто виконавцями, а управлінцями, яким характерні компетентність, відповідальність, здатність і готовність до інновацій та змін, сміливість і розсудливість.

Вирішальна роль керівників органів влади пов'язана з наданням їм можливості впливати на підлеглих, а через них - на характер і результати функціонування всього уряду.

Професійні лідери здатні чітко формулювати завдання, передбачати невдачі, знаходити рішення в кожній конкретній ситуації та розробляти внутрішні стимули для самостійних дій працівників. Водночас, у процесі

виконання своїх обов'язків у них формується певний стиль управлінської діяльності, який характеризується суб'єктивними та об'єктивними елементами.

До об'єктивних чинників належать особливості економічної системи, закономірності управлінського процесу, соціально-психологічні характеристики керівників та рівень управлінської ієрархії.

Суб'єктивні елементи управлінського стилю включають рівень професійної підготовки керівників, особливості темпераменту, моральні цінності, комунікативні навички та поведінкові аспекти. Ці характеристики дозволяють менеджерам поєднувати виробничу функцію з функцією координації взаємовідносин у колективі. У зв'язку з цим вони впливають на задоволеність роботою, мотивацію підлеглих і характер взаємовідносин між підлеглими.

Співвідношення формального керівництва та лідерства на державній службі є питанням надзвичайно цікавим та суперечливим, оскільки призначення на певну посаду не дає автоматичного набуття лідерських якостей<sup>28</sup>. Враховуючи різні психологічні та функціональні відмінності, що притаманні кожній окремій людині слід виділити поняття «стилі лідерства».

Отже, стиль лідерства - це модель того, як лідер виконує свої функції, що відображає особливості поведінки лідера, характер його взаємодії з помічниками та послідовниками, прийняття рішень, ціннісні орієнтації та багато інших чинників. Стиль лідера проявляється тоді, коли він мотивує, віддає розпорядження та досягає цілей.

Визначення власного стилю лідерства в публічному управлінні є дуже важливим, насамперед тому, що це дозволяє зрозуміти, які навички є переважними, а які потребують подальшої уваги та розвитку. Крім того, усвідомлюючи свій стиль можна оцінити його вплив на підлеглих і зміцнити стосунки з ними.

Аналіз власного стилю лідерства допомагає визначити шляхи покращення як власної роботи, так і роботи команди загалом, а також дає можливість знайти

---

<sup>28</sup> Головатий М. Політична психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2006. 397 с.

ідеї для покращення комунікації та співпраці у колективі та громаді, залученості посадових осіб, депутатів, партнерів, інвесторів і жителів громади до співпраці задля досягнення певних цілей.

Водночас важливо розуміти, що стиль кожного керівника відрізняється один від одного так само, як і вони самі від себе. Це означає, що кілька стилів можуть поєднуватися на одному робочому місці. Крім того, лідерські ролі часто вимагають різних підходів. Наприклад, демократичний лідер може поводитися авторитарно в непередбачуваних обставинах, що є правильним рішенням. Використання різних стилів лідерства дає можливість для експериментів та економії. Який саме стиль використовується лідером найточніше визначають риси його особистості лідера, адже стиль лідерства - це система характерних для лідера прийомів впливу на групу осіб.

У широкому розумінні виділяють три основні стилі лідерства - авторитарний, демократичний і ліберальний - та їх різноманітні комбінації, а також два вектори орієнтації лідера: орієнтація на стосунки з підлеглими (орієнтація на людину) та орієнтація на результат.

Орієнтація на відносини з підлеглими (person-orientation) та орієнтація на результат (result-orientation або task-orientation), як зазначають М. Мескон та Ф. Хедоурі: що за традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним (це одна крайність) та ліберальним (інша крайність) або це буде стиль, зосереджений на роботі, та стиль, зосереджений на людині<sup>29</sup>.

Існує багато стилів лідерства, кожен з яких має свої особливості, переваги й недоліки. При цьому жоден з них не є кращим за інший. Все залежить від конкретної сфери й колективу. Наприклад, у військовій галузі багато лідерів з авторитарним стилем, який передбачає чітке виконання завдань, тоді як в публічному управлінні частіше зустрічається демократичний стиль.

Найбільш поширену типологію стилів лідерства створив Курт Левін<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Ліпенцев А. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для сист. підвищ. каліф. держ. служб. та посад. ос. місц. самовряд.: К.С.І., 2013. С. 83-89.

<sup>30</sup> Розвиток лідерства у державній службі. Державна служба: підручник : у 2 т. Т. 2 / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. С. 272.

Він також виділив три стилі: авторитарний стиль - жорсткі способи управління, відхилення будь-якої ініціативи та обговорення рішень, які приймаються; демократичний стиль - колегіальність, схвалення ініціативи; ліберальний стиль - відмова від управління, ухилення від керівництва.

Також заслуговує на увагу класифікація лідерства проф. Д. Гоулмана<sup>31</sup>, за якою існує 6 різних підходів до лідерства - чотири з яких резонансні (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний) і два дисонансні (амбіційний і авторитарний).

Вивчення різних стилів дає змогу краще зрозуміти різні підходи до управління і виявити ключові риси кожного з них. Тож слід проаналізувати найбільш досліджені стилі лідерства та їх вплив на результативність управлінської діяльності:

1. Авторитарне (автократичне) лідерство. Авторитарний чи як його ще називають автократичний, характеризується чітким командним підходом та контролем над підлеглими, завжди приймає рішення одноосібно. Автократичні лідери зазвичай ухвалюють рішення на основі власних ідей і суджень та рідко приймають поради послідовників<sup>32</sup>.

У такого лідера є чітке бачення загальної картини, а інші працівники беруть участь у ній лише для виконання окремих завдань у міру необхідності. Цей стиль може обмежувати ініціативу та винахідливість інших членів групи, колективу. Автократичному лідеру складно приміряти якийсь інший стиль лідерства, і, зазвичай, де вони не готові відступати від свого плану.

Підхід, коли керівник майже все вирішує самостійно, не стимулює вихід за рамки стандартів та творче мислення. При такому керівництві відсутні інноваційні ідеї, а члени команди незадоволені роботою та мають низький рівень морального стану<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера.; перекл. В. Глінка. К. «Наш формат», 2019. С. 288.

<sup>32</sup> Cherry, K. Leadership Styles. Online materials. 2016. P. 1-8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>.

<sup>33</sup> Alharbi, I. B. A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. Open Journal of Leadership, 10. 2021. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>.

У публічному управлінні такий стиль може бути продуктивним у кризових ситуаціях, коли для прийняття рішення потрібні швидкі, чіткі і злагоджені та рішучі дії. Ще однією перевагою такого лідерства є те, що вони здатні виконувати проекти у обмежені термін. Авторитарне лідерство може бути успішним, коли лідер має найповніші знання щодо решти колективу, а також для забезпечення чіткої координації і виконання розпоряджень, особливо в умовах обмеженого часу.

2. Демократичне (колегіальне) лідерство. Демократичне лідерство – це стиль лідерства, під керівництвом якого члени групи беруть більше участі в процесі прийняття рішень. Демократичний лідер завжди інформує своїх співробітників про все, що впливає на їхню роботу, і поділяє з ними відповідальність за прийняття рішень і розв'язання проблем<sup>34</sup>.

Вони залучають підлеглих до процесу прийняття рішень, створюючи атмосферу відкритості. І хоча за ними може бути останнє слово, такі лідери поділяють відповідальність за ухвалення рішень між усіма. Колегіальні лідери беруть участь у роботі колективу. Вони приділяють час і спрямовують свої зусилля на професійне зростання колег, оскільки розуміють, що це допоможе досягти кінцевої мети. Недоліки демократичного лідерства полягають в тому, що колективи з демократичним лідером менш продуктивні, як у випадку з авторитарним стилем лідерства. Щоб спільна робота була ефективною, всі учасники колективу мають бути залучені до процесу.

Згідно з дослідженням Курта Левіна - це найефективніший стиль лідерства. Колегіальне лідерство сприяє підвищенню якості роботи. Воно підтримує творчий настрій, а учасники колективу почувуються причетними. Кожен розуміє загальну картину та зацікавлений у досягненні кінцевої мети.

Демократичний лідер завжди відкритий до взаємодії, уважний до думки підлеглих і готовий до співпраці. Такий лідер вважає, що краще обговорювати варіанти перед прийняттям рішень, особливо в складних ситуаціях, та прагне

---

<sup>34</sup> Chukwusa, J. Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude. Library Philosophy and Practice. 2446. 2019. P. 5-9. URL:<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=libphilprac>

встановити добрі взаємостосунки в колективі. Він звертається до підлеглих із проханнями та рекомендаціями, а не наказами, готовий прислухатися до критики і прагне створити самостійне робоче середовище, праця якого є плідною.

3. Ліберальне лідерство (не лідерство, анархія). У літературі такий стиль лідерства має різні назви, наприклад, ліберальне лідерство, лідерство невтручання чи не лідерство. На крайньому полюсі не активності з боку лідерів є добре відома форма не лідерства – лідерство «не втручайся» або «нічого не роби»<sup>35</sup>.

Загалом термін має негативну асоціацію та описує стиль лідерства, за якого лідер уникає відповідальності, відкладає прийняття рішення та зазвичай не цікавиться потребами й розвитком послідовників<sup>36</sup>.

Ліберальні лідери не дають вказівки колективу. Вони надають підлеглим повну свободу дій, дозволяючи їм самостійно приймати рішення і організовувати свою роботу.

Такий підхід звичайно може стимулювати інновації і ініціативу, але також може призвести до нестабільності і проблем із координацією. Ліберальні лідери усуваються від колективу і вважають за краще не брати участь у процесі контролю проекту.

Хоча і такий стиль має свої плюси за певних обставин. Наприклад, якщо всі учасники колективу є кваліфікованими експертами. Також цей стиль сподобається тим, кому важлива самостійність. Якщо колектив має таку ж мету, що й лідер, її можна легше і швидше досягти. Але все ж таки, на мою думку, колективи з ліберальним стилем лідерства найменш продуктивні. В умовах ліберального лідерства функції та обов'язки співробітників розмиті. За такого стилю учасники колективу можуть почати звинувачувати один одного, не беручи на себе жодної відповідальності.

---

<sup>35</sup> Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1993. С. 81-102.

<sup>36</sup> Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R., Alam Md. J. The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6). 2019. P. 28-38.

Для більш чіткого розуміння і візуалізації різниці між стилями лідерства пропоную схематично зобразити їх наступним чином (рис.2.1):

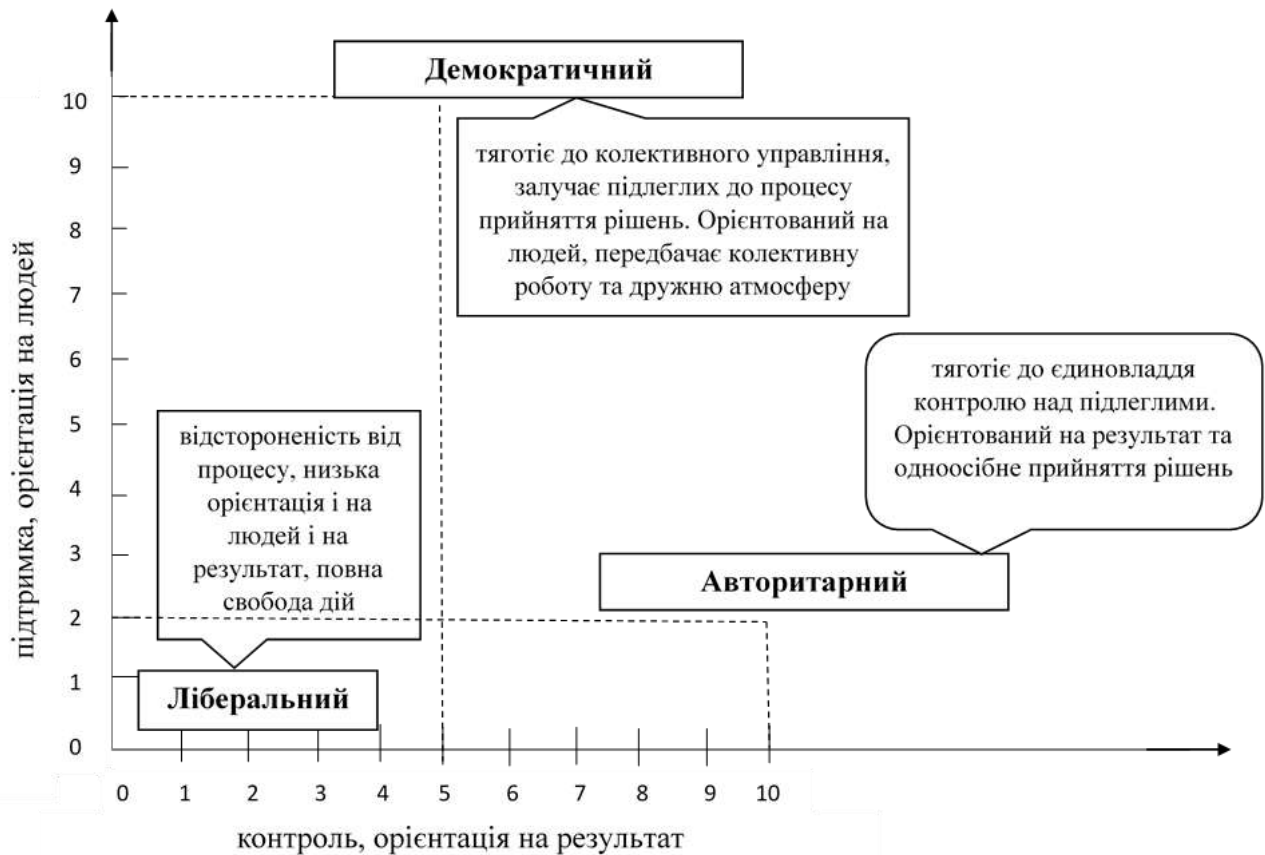


Рис.2.1 – Візуалізація різниці між стилями лідерства

Узагальнюючи вище викладену інформацію треба виділити, що кожен стиль лідерства має свої переваги та недоліки. В вищій мірі авторитарний чи автократичний лідер нав'язує свою волю підлеглим шляхом примусу, нагороди або посилаючись на традицію. Такий стиль обмежує професійний розвиток послідовників та веде до відсутності мотивації. Натомість лідерство як служіння, демократичне, сприяє розвитку навичок та компетенцій підлеглих, що дає можливість послідовникам повністю реалізувати свій потенціал, дозволяє підлеглим брати участь в прийнятті рішень, віддає перевагу спричиняти вплив за допомогою переконань та харизмі, де харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих здібностях лідера. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

Ліберальний же керівник надає підлеглим практично повну свободу. Але треба сказати, що названі стилі не охоплюють всю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі. Діяльність лідера настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається. Тому оптимальний вибір стилю лідерства в публічному управлінні та адмініструванні залежить від ситуації, цілей.

## **2.2 Вагомість жіночого лідерства в системі місцевого самоврядування**

Жіноче лідерство в публічному управлінні є важливою складовою сучасної політичної та управлінської системи. Жінки все частіше займають керівні посади в урядах, парламентах і місцевих органах влади, що приносить значні зміни в політичну практику і суспільні процеси.

Гендерна політика України ґрунтується на загальноприйнятих міжнародних нормах, що фіксується такими міжнародними документами: Конвенцією ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок; Загальною декларацією прав людини; рекомендаціями Ради Європи, резолюції Генеральної Асамблеї ООН № 1325 «Жінки, мир та безпека»; Конвенцією Міжнародної організації праці № 156 про рівне ставлення й рівні можливості для трудящих чоловіків і жінок, та інших.

В забезпеченні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків державна політика України направлена на утвердження гендерної рівності, забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті суспільно важливих рішень, запобігання, дискримінації за ознакою статі та інше.

Правові норми, що забезпечують гендерну рівність закріплені таким національним законодавством: Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»<sup>37</sup>; Закон України «Про засади запобігання та

---

<sup>37</sup> Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. №2866-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

протидії дискримінації в Україні»<sup>38</sup>; Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству»<sup>39</sup>, Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 р<sup>40</sup>.

Зокрема у статті 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків»<sup>41</sup> наводиться тлумачення основних термінів, які відтворені мною у вигляді таблиці 2.1.

Табл. 2.1 - Тлумачення основних термінів щодо рівності прав та можливостей жінок і чоловіків

Термін	Визначення терміну
рівні права жінок і чоловіків	відсутність обмежень чи привілеїв за ознакою статі
рівні можливості жінок і чоловіків	рівні умови для реалізації рівних прав жінок і чоловіків
дискримінація за ознакою статі	дії чи бездіяльність, що виражають будь-яке розрізнення, виняток або привілеї за ознакою статі, якщо вони спрямовані на обмеження або унеможливають визнання, користування чи здійснення на рівних підставах прав і свобод людини для жінок і чоловіків
позитивні дії	спеціальні тимчасові заходи, спрямовані на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України
гендерна рівність	рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства
гендерно-правова експертиза	аналіз чинного законодавства, проектів нормативно-правових актів, результатом якого є надання висновку щодо їх відповідності принципу забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків

<sup>38</sup> Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06.09.2012 р. №5207-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.

<sup>39</sup> Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07.12.2017 р. №2229-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>.

<sup>40</sup> Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року: Кабінету Міністрів України/Розпорядження від 28.10.2020 №1544-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>.

<sup>41</sup> Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. №2866-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

Останнім часом спостерігається значне поживлення ролі жінок як у громадському секторі, так і в політиці. Проте сучасне жіноче лідерство, не дивлячись на певний прогрес та законодавче підґрунтя часто стикається з численними перепонами, гендерними стереотипами, нерівним доступом до ресурсів. Крім того, політична культура та структура багатьох країн часто не враховують потреби жінок. Традиційні політичні системи і практики можуть не бути адаптованими до змін, які пропонують жінки-лідери, що ускладнює їхню роботу.

З початком повномасштабної війни в Україні представниці місцевих органів влади зіткнулися з величезною кількістю нових викликів, тому необхідно відзначити роль лідерок-жінок у громадах, бо вони вистояли і стали потужним тилом.

Відповідальне жіноче лідерство стало одним з дієвих механізмів виживання для всієї країни. В умовах сьогодення жінки-лідери в громадах не дивлячись на військову агресію, загрозу їхньому власному життю, можуть приймати виклики воєнного часу, організовувати волонтерські кампанії, керувати процесом відновлення зруйнованих будинків, підтримувати постраждалих та підтримувати постійний зв'язок з мешканцями громади.

За таких умов дуже вагомим є внесок жінок в боротьбу за незалежність та територіальну цілісність нашої Батьківщини, адже жінки частково беруть на себе навіть військові функції, зараз вони часто поповнюють лави Збройних Сил України, тероборони, і в тилу виконують провідні функції. Це не тільки абсолютно нова роль, але і додаткова відповідальність, вміння працювати в стресових і складних ситуаціях, а також прояв лідерських якостей і мужності на місцях.

Тому хочу зазначити, що навіть Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року передбачає забезпечення: участі жінок у прийнятті рішень; стійкості до

безпекових викликів; постконфліктного відновлення і перехідного правосуддя та інше<sup>42</sup>.

Проте навіть в таких умовах проблема жіночого політичного лідерства є нагальною для України. Історичні обставини державного ладу в Україні та політична культура виборців зумовлюють «політичний патріархат» у державних інститутах та уряді. Визначальну роль у формуванні жіночого політичного лідерства відіграє створення державного механізму реалізації жінками свого потенціалу на всіх рівнях прийняття суспільно значущих рішень. Основною функцією такого державного механізму є впровадження гендерного законодавства, створення відповідних державних органів із регулювання гендерної рівності та моніторингу їх роботи<sup>43</sup>.

У статтях 3, 21, 23, 24 Конституції України закріплено рівність чоловіків та жінок в усіх сферах життя, а частина 3 статті 24 Конституції прямо наголошує, що рівність прав жінки і чоловіка забезпечується: наданням жінкам рівних з чоловіками можливостей у громадсько-політичній і культурній діяльності, у здобутті освіти і професійній підготовці, у праці та винагороді за неї<sup>44</sup>, а далі йдеться про спеціальні заходи, що дають можливість жінкам поєднувати працю з материнством. Таким чином принциповим елементом демократичного управління є гендерна рівність та участь у політичному житті жінок.

Зараз спостерігається зростання суспільно-політичної активності жінок, про що свідчить збільшення чисельності жіночих політичних партій і неполітичних об'єднань, активізується жіночий рух України. Завдяки цим процесам питання жіночого політичного лідерства набуває актуального характеру<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року: Кабінету Міністрів України/Розпорядження від 28.10.2020 №1544-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>.

<sup>43</sup> Гонюкова Л. Жінки в політичній еліті України. *Жіночий світ*. 2008. Ч. 3 (19).- С. 9–11.

<sup>44</sup> Конституція України: документ від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

<sup>45</sup> Оксамитна С.М. Гендерні відносини крізь призму громадської думки в Україні і світі. Наукові записки НаУКМА. 2010. Т. 19. Спец. вип. Ч. II. 179 с.

Жіночі лідери, завдяки своїм унікальним поглядам і підходам, здатні суттєво змінити політичну та управлінську діяльність. Жінки, які займають високі посади, часто акцентують увагу на соціальних питаннях, таких як гендерна рівність, освіта, охорона здоров'я та соціальний захист. Ці питання мають особливе значення для суспільства і можуть бути недооцінені у традиційних політичних системах.

Такі жіночі лідери, як королева Єлизавета II, правління якої охопило значні зміни, включаючи деколонізацію Африки та Карибського басейну, а також багато соціальних, культурних та політичних реформ, Ангела Меркель у Німеччині чи Джасінда Ардерн у Новій Зеландії, продемонстрували, що жіночий підхід до управління може бути успішним і ефективним. Вони активно просували політики, спрямовані на підвищення соціальної справедливості та економічного розвитку, і ставили акцент на інклюзивність і рівність.

Далекоглядні політики дедалі частіше погоджуються з тією думкою, що прихід жінок у політику робить суспільне життя справедливіше, багатше, гармонійніше і демократичніше. Найбільш відомі жінки-політики виділяють пріоритетні питання, такі як соціальне забезпечення, освіта та охорона здоров'я, зайнятість, безпека в суспільстві, виступають за мир, борються з корупцією.

Досліджуючи питання жіночого лідерства в публічному управлінні важливо виділити та розмежувати основні стилі управління, лідерські компетенції, професійне самовизначення, які переважають у жінок та чоловіків під час здійснення ними управлінської діяльності.

Отже, що стосується стилю управління, то для жінок однозначно характернішим буде демократичний, тобто роль соціального лідера, вплив через винагороду, вони більш зорієнтовані на розвиток колективу та взаємодію, їм властива спроможність швидко знаходити спільну мову з підлеглими, вміння їх мотивувати та стимулювати до участі в спільній справі, морально підтримувати тощо в той час як більшість чоловіків обирають авторитарний стиль управління, який ґрунтується на законній владі, контролі й дефективності тобто вплив через примус.

Лідерські компетенції жінок-лідерок передбачають:

- вміння йти на компроміс;
- гнучкість поведінки в різних ситуаціях;
- сміливість та активність у налагодженні соціальних контактів;
- ясне і чітке бачення цілей;
- більша витривалість до стресових ситуацій;
- товариськість, відкритість, емпатія,

тоді як лідерам-чоловікам притаманні такі лідерські якості як:

- здатність до ризиків;
- високі вимоги до підлеглих;
- впевненість в собі та відсутність страху;
- вміння протистояти тиску;
- орієнтованість на постійні нововведення;
- змагальність, владність, об'єктивність.

Ну і професійне самовизначення жінок полягає в орієнтованості жінок на соціальну взаємодію, безпечні умови праці, стабільність та економічну незалежність, в той час, як орієнтованість чоловіків спрямована на підприємницьку активність, змагальність, новизну, високу оцінку професійної діяльності<sup>46,47</sup>.

Також, на мій погляд, важливо визначити перспективи розвитку жіночого лідерства в публічному управлінні які включають кілька ключових напрямків.

Перш за все, необхідно продовжувати зусилля щодо забезпечення рівних можливостей для жінок у політиці. Це може включати в себе зміни в законодавстві, що підтримують гендерну рівність, а також освітні програми та ініціативи, що стимулюють жінок до участі в політичному процесі.

По-друге, важливо зменшити гендерні стереотипи та упередження, які перешкоджають жінкам у досягненні високих посад. Це може бути досягнуто

<sup>46</sup> Посуховська О. Проблема статі в управлінні. Психологічні виміри культури, економіки, управління. – 2016. – Вип. 8. – С. 41–45.

<sup>47</sup> Усанова Л.А. Нестеренко М.М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. Філософські обрії. – 2015. – № 33. – С. 98–106.

через просвітницькі кампанії, які сприяють змінам у суспільних уявленнях про ролі жінок у політиці.

По-третє, підтримка менторства та розвитку молодих жінок, які прагнуть до політичної кар'єри, може суттєво вплинути на збільшення їхньої кількості у владі. Менторство успішних жінок може допомогти новачкам адаптуватися до політичного середовища і реалізовувати свої амбіції. Особливо зараз, під час війни, жінки, як ніколи, відчують потребу об'єднуватись, обмінюватись досвідом, бути підтримкою одна одній.

Аналізуючи вищевикладене можна зробити висновок, що жіноче лідерство в публічному управлінні є критично важливим для формування сучасної політичної системи та забезпечення справедливих і ефективних управлінських рішень. Попри численні виклики, жінки в політиці демонструють значний потенціал для змін і розвитку. Підтримка та просування жіночого лідерства сприятимуть створенню більш інклюзивного суспільства, де кожен голос буде враховано, а політика стане більш справедливою і ефективною.

Дотримання принципу рівних прав жінок і чоловіків є важливою умовою благополуччя суспільства, сталого соціально-економічного розвитку, запорукою самореалізації особистості, ефективного розв'язання викликів сьогодення, європейської інтеграції України, а також виконання міжнародних зобов'язань у сфері захисту прав людини, зокрема затверджених Генеральною Асамблеєю ООН Цілей Сталого Розвитку до 2030 року.

Отже, у важких умовах війни українське жіноче лідерство в публічному управлінні - це потужний інструмент для економіки та відбудови країни.

Для того щоб змінити ситуацію в суспільстві, уникнути гендерних стереотипів потрібно об'єднувати жінок до активної участі у політичній діяльності, проводити роботу із формування політичної культури суспільства, політичної свідомості. Демократія можлива тільки за рівноправної участі чоловіків і жінок в управлінні.

В Україні сьогодні важливо зміцнювати позитивний імідж жінки-політика, адже незважаючи на те, що в українському соціумі історично важлива роль жінки визнається, але як берегині, а не лідера, суспільство зазвичай не підтримує амбіційних жінок які готові рівнозначно претендувати на участь у вирішенні проблем на вищих рівнях влади. Якщо більшість жінок зрозуміють необхідність такої участі і підтримки жінок-політичних лідерів, процес демократизації життя в нашій державі стане більш реалістичним, продуктивним та дієвим.

### **2.3 Особисті лідерські переваги, якими має володіти керівник територіальної громади**

Вся система місцевого самоврядування в сучасних європейських країнах побудована на засадах представницької демократії. І важливість голів територіальних громад, як місцевих лідерів є безумовною, навіть не дивлячись на значне різноманіття альтернатив представницькій демократії.

Місцеві ради та виконавчі комітети які очолює голова територіальної громади зазвичай приймають найважливіші рішення. Так як члени ради та безпосередньо керівник громади обираються громадянами, то вони мають право вимагати підзвітності за прийняті ними рішення. Проблеми останніх десятиліть, такі як фінансова криза 2008 року, військові дії зараз поставили перед органами місцевого самоврядування нові виклики.

Управління в органах місцевого самоврядування є складним і динамічним процесом, який потребує від керівників територіальних громад не лише управлінських навичок, але й високих лідерських якостей. Сучасне лідерство в публічному управлінні передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Лідерство розглядається як те, чому навчаються і що можна розвивати як на особистому рівні, так і на рівні публічного управління загалом.

Успіх у цій сфері часто залежить від здатності лідера ефективно мотивувати команду, управляти змінами та забезпечувати досягнення публічних цілей.

Лідерство є сучасною концепцією управління, зокрема, управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Якщо класичний менеджмент передбачав систематичне підштовхування працівників до того, що керівник вважає необхідно робити, лідерство – це здатність вести працівників за собою до спільної мети, надихати їх так, щоб вони самі хотіли робити те, що є необхідним. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри та поваги до людей тощо. Лідерство є одним з найдефіцитніших управлінських ресурсів, що повною мірою відчувається в умовах значних змін в Україні на всіх рівнях управління.

Досвід роботи в органах державної влади і виборчих органах дає можливість стверджувати, що як такого лідерства в повному розумінні трактування цього феномену в державному управлінні не існує.

Які перешкоди існують для розвитку лідерства на службі в органах місцевого самоврядування:

- перш за все радянська модель управління, за якої кожний державний службовець є виконавцем від якого залежить тільки своєчасне виконання своїх службових обов'язків (доручили-зробив);
- постійна зміна діючого законодавства. Приходи до влади нових Президентів докорінно змінюють склад державних службовців, особливо категорії А, ті, в свою чергу, змінюють службовців категорії Б;
- посадові інструкції, робота посадовців за якими не дає змоги проявляти здатність державного службовця до самореалізації, в повній мірі розкрити свої можливості до лідерства;
- 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 згуртовувати людей, пропонувати нові ідеї.

Завдання керівника державної установи в умовах невизначеності, в умовах коли неможливо щось планувати на найближчу перспективу, створити такий морально-психологічний клімат у колективі де людина була б задоволена роботою, могла займатися саморозвитком і досягала своїх цілей.

Для сучасних керівників-лідерів, зокрема і керівників територіальних громад необхідні такі компетентності:

- професійні знання та знання законодавства (це необхідна передумова роботи взагалі на публічній службі), стратегічне бачення та знання антикризового менеджменту;
- особисті якості (комунікабельність, чесність та етичність, уміння управляти людськими ресурсами, вміння слухати, сміливість йти на обґрунтований ризик, відданість справі та позитивний настрій, аналітичні здібності, вміння мислити критично, креативність, гнучкість, амбітність, лідерство, стійкість до стресів, доброчесність);
- мотивація та самомотивація або самоменеджмент;
- знання організації;
- робота з командою і в команді;

– розвиток взаємовідносин та інше<sup>48</sup>.

Протягом останніх років опубліковано низку робіт вітчизняних вчених та фахівців з проблематики місцевого самоврядування та лідерства. На ефективність лідерства впливають особистісні якості, потреба в яких зумовлена не тільки специфікою роботи й особливостями поставлених завдань та цілей.

Питання лідерства у системі публічного управління часто розглядається в працях вітчизняних вчених, таких як: А. Рачинський<sup>49</sup>, Н. Гончарук, І. Сурай<sup>50,51</sup>, М. Пірен<sup>52</sup>, Л. Пашко<sup>53</sup>, Л. Орбан-Лембрик<sup>54</sup>.

Таким чином А. Рачинський досліджує управлінські якості, ресурси та навички керівника, а І. Сурай вивчає управлінські переваги властиві керівникам у сфері державної служби.

М. Куйбіда та О. Парфенюк вказують на те, що суть державного управління в особі чиновників усіх рівнів полягає в тому, щоб мати навик бути дружнім до громадян, які платять податки і мають право очікувати на ретельне, швидке та ввічливе вирішення справ – і мати навик бути дружнім до підприємців, які також платять податки і хочуть справедливості від держави<sup>55</sup>.

На думку Л. Орбан-Лембрик української дослідниці до особистісних лідерських якостей слід віднести ще добру фізичну форму та міцне здоров'я. «Здорові люди продуктивно працюють, їм властиві творчість, комунікабельність, почуття гумору, критичність, здатність виявляти нові резерви ефективності своєї життєдіяльності»<sup>56</sup>.

<sup>48</sup> Процак К., Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. К. Процак, І. Матвій. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.

<sup>49</sup> Рачинський А. П. Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали – К. : НАДУ, 2009. – 76 с.

<sup>50</sup> Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції Вісн. НАДУ. – 2010. – № 3. – С. 5–13.,

<sup>51</sup> Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціальнопсихологічний аспект Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 57–65.

<sup>52</sup> Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. – К., 2012. – 232 с.

<sup>53</sup> Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.

<sup>54</sup> Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія підручник для студентів вищих навчальних закладів: у 2 кн. – К.: Либідь, 2004 – 576 с.

<sup>55</sup> Куйбіда М., О. Парфенюк Формування понятійного апарату як складової частини інституційного розвитку державної служби України . Вісн. держ. служби України . – 2008. – № 3. – С. 34-39.

<sup>56</sup> Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія підручник для студентів вищих навчальних закладів: у 2 кн. – К.: Либідь, 2004 – 576 с.

До загального набору якостей лідера відносять: чесність, високий рівень інтелекту, зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості в собі, мудрість, цілеспрямованість, комунікабельність та відкритість, інтуїцію, інтелігентність тощо<sup>57</sup>.

Тому на підставі проведеного дослідження можна виділити основні лідерські переваги, якими має володіти керівник в територіальній громаді наведені в таблиці 2.2.

Табл. 2.2 - Основні переваги, якими повинен володіти лідер - керівник територіальній громаді

<b>Інтелектуальні здібності</b>		
стратегічне мислення	інтуїтивність	прозорливість
комунікативність	освідченість	організаційні здібності
розсудливість	логічність	оригінальність
<b>Риси характеру особистості</b>		
ініціативність	пильність	чесність
гнучкість	творчість	працездатність
наполегливість	врівноваженість	емпатичність
харизматичність	незалежність	обов'язковість
енергійність	жага до досягнень	дисциплінованість
<b>Набуті вміння</b>		
вміння заручатися підтримкою	вміння змінювати себе	
вміння бути надійним партнером	вміння брати на себе відповідальність	
вміння переконувати	вміння йти на ризик	
такт і дипломатичність	почуття гумору	

Тепер слід детальніше розглянути основні переваги, навички та вміння:

1. Стратегічне та аналітичне мислення – це одна з ключових переваг успішного керівника територіальній громаді та сфери органів влади загалом. Керівник має здатність бачити далеко вперед і формулювати чіткі стратегії для

<sup>57</sup> Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби. 2012. № 3 С. 26–29.

досягнення довгострокових цілей. Здатність системно аналізувати ситуації та проблеми шляхом збору та систематизації інформації (з використанням широкого кола джерел), визначення ключових питань та причинно-наслідкових зв'язків, пошуку різних шляхів вирішення проблем вимагає уміння аналізувати тенденції, прогнозувати майбутні виклики та адаптувати стратегії відповідно до змінюваного середовища, а також навички генерувати ідеї, будувати стратегічні плани, уміти уважно спостерігати і робити з цього свої висновки, здатність учитися новому, бути кваліфікованим у своїй сфері діяльності, уміння вчитися, вдосконалюватися, працювати над собою, здатність до самоаналізу, панорамність мислення, здатність до інновацій, мобільність, ефективне використання інформаційної техніки. Стратегічне та аналітичне мислення допомагає керівнику територіальної громади не лише реагувати на сучасні виклики, а й проактивно формувати політику та приймати обґрунтовані та неупереджені рішення;

2. Комуникативні навички - ефективне спілкування є однією з основних лідерських переваг. Адже саме вміння переконувати та мотивувати співробітників, будувати співпрацю між підрозділами та між керівниками різних підрозділів, ставити чіткі завдання підлеглим, уважно слухати та чути інших, гарне почуття гумору, вміння бути уважним та поважним по відношенню до інших викликає довіру, повагу та авторитет. Успішний керівник-лідер повинен вміти чітко і зрозуміло доносити свої ідеї, завдання і цілі до команди, а також бути відкритим до зворотного зв'язку. Ефективна комунікація передбачає врахування потреб підлеглих і партнерів та використання усної і письмової комунікації для інформування, отримання інформації та підтримки, впливу, переконання, а також пошуку компромісів і досягнення консенсусу. Хороший комунікатор може не лише запобігти непорозумінням, але й налаштувати позитивний клімат в колективі, що є критично важливим для успіху в публічному управлінні.

3. Управлінські навички та організаційні здібності. Ефективний керівник в публічному управлінні повинен володіти хорошими організаційними

здібностями. Це включає вміння планувати і координувати роботу, делегувати завдання, управляти ресурсами та забезпечувати ефективну реалізацію проектів. Здатність організувати робочі процеси та управляти різними аспектами діяльності допомагає досягати поставлених цілей і забезпечувати стабільність у публічному секторі.

До управлінських переваг слід віднести такі вміння як: орієнтація на результат у впровадженні реформ; впливати на мислення та поведінку підлеглих; приймати термінові та невідкладні рішення; управляти власною ефективністю; презентувати себе та свою команду; відслідковувати зміни та кризові ситуації і швидко на них реагувати; формулювати рекомендації та стратегії з урахуванням потреб стейкхолдерів; закладати основи роботи, створюючи коаліції з ключовими акторами.

До організаційних переваг віднесемо вміння працювати в команді та брати на себе відповідальність; керувати підлеглими та впроваджувати реформи для досягнення довгострокових і перспективних цілей; створювати умови для усвідомлення кожним працівником своєї важливості та цінності, бачити потенціал в кожному працівнику та розкривати та використовувати його для досягнення загальних результатів; правильно розподіляти обов'язки відповідно до здібностей підлеглих та заохочувати їх до роботи; вміння наставляти, управляти ситуаціями, демонструвати результати;

4. Здатність до прийняття рішень та вміння йти на ризик. У публічному управлінні часто доводиться приймати складні рішення в умовах невизначеності і тиску. Лідер повинен бути здатним швидко і обґрунтовано приймати рішення, які можуть мати великий вплив на громадські інтереси. Важливо мати навички критичного мислення, здатність оцінювати ризики та можливості і брати на себе відповідальність за наслідки своїх рішень.

5. Адміністративна компетентність – це креативність, здатність сприймати нові ідеї та генерувати оригінальні ідеї, здатність передбачати, управляти, координувати та приймати рішення, координувати, делегувати та керувати; вміння бути поінформованим, передбачати та запобігати конфліктам,

а у разі їх виникнення вміння вирішувати конфлікти; продемонстрована здатність дотримуватися послідовної стратегічної політики в управлінні людськими ресурсами;

6. Емоційний інтелект - це одна із сучасних переваг, яка набуває дедалі більшої уваги в публічному управлінні, так як емоційний інтелект включає здатність розпізнавати, розуміти і управляти власними емоціями, а також емоціями інших. Керівник з високим рівнем емоційного інтелекту може ефективніше управляти стресом, конфліктами і сприяти створенню підтримуючої і конструктивної атмосфери в колективі. Це допомагає зберігати мотивацію команди і забезпечує ефективне виконання завдань.

7. Моральна і етична стійкість. Керівники територіальних громад доволі часто стикаються з етичними дилемами та тиском з боку різних інтересів. Моральна стійкість та дотримання високих етичних стандартів є критично важливими для підтримання довіри громадськості та забезпечення прозорості у діяльності. Керівник має бути прикладом чесності, відповідальності та справедливості.

8. Харизма лідера – це вміння знайти свої козири та розвивати їх, демонстрація своєї унікальності, оригінальності та привабливості, що проявляється в турботі про благополуччя себе та інших, принциповості, стресостійкості, витривалості, впевненості, ентузіазмі, пристрасті до своєї справи, переконаності, здоровій амбітності, орієнтації на результат, напористості, вмінні тактично відстоювати свою точку зору, розумній впертості і твердості, інтелекті та сміливості, адекватності, здатності експериментувати та імпровізувати, вмінні йти на ризик.

9. Гнучкість - це адаптивність до мінливого середовища, толерантність до змін, такт і дипломатичний хист, чутливість, не ображати інших, не критикувати публічно, більше хвалити співробітників навіть за невеликі успіхи, вміння взаємодіяти;

10. Поведінкові аспекти, що виражаються через індивідуальний підхід до кожного окремого працівника, уникнення конфліктів - ніколи не звільняти

конфліктну особу без її згоди, оскільки це може спричинити конфлікт і нестабільність у колективі загалом, підтримувати компетентних конфліктних осіб, вміння знаходити підходи до компетентних конфліктних осіб з метою використання потенціалу такої особи на користь установи.

11. Постійний саморозвиток - здатність до самооцінки, самонавчання та саморозвитку;

12. Бачення майбутнього - здатність визначати, пояснювати та адекватно доносити до працівників, якою має бути організація чи підрозділ у майбутньому, а також розробляти плани та стратегії для досягнення цієї мети; т

13. Делегування повноважень - здатність делегувати повноваження працівникам, чітко окреслювати умови та межі делегування (наприклад, необхідні дії та терміни) та контролювати виконання делегованих завдань;

14. Вміння вести дебати та переговори; знання процедур та механізмів роботи органів державної влади; знання соціальних, політичних та економічних тенденцій в Україні та за кордоном;

15. Креативність - здатність генерувати нові ідеї (послуги, підходи, методи); вміння створювати для працівників умови, що сприяють творчому мисленню, появі нових ідей та готовності їх реалізовувати;

16. Раціональне управління ресурсами - здатність раціонально управляти людськими, фінансовими, матеріально-технічними ресурсами сектору, координувати пріоритети і ресурси та забезпечувати ефективність поточної діяльності

17. Вислуховувати підлеглих, але приймати рішення і нести відповідальність за власні дії; не звинувачувати підлеглих у невдачах; покладатися на власний авторитет.

18. Має авторитет, вміє вести діалог, аналізувати, мотивувати та переконувати підлеглих, діє швидко.

Запорукою ефективності багатьох реформ в Україні є вміння керівників публічного управління запроваджувати сучасне середовище, що створює умови для підтримки та розвитку організаційної поведінки, це можуть забезпечити

лідери в управлінні шляхом надання якісних адміністративних послуг населенню. Тому, національне агенство України з питань державної служби (НАДС) яке є виконавчим органом влади розробило та затвердило методичні рекомендації з розроблення профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апараті в яких чи не вперше в історії управлінської науки в Україні на документальному рівні дефініційовано поняття «лідерство» та визначено рекомендації, щодо поведінки керівника на засадах лідерства в органах влади.

Таким чином відповідно до завдань які зафіксовані у Стратегії державної кадрової політики НАДС лідерство визначається як «здатність керувати і заохочувати колег, підлеглих і партнерів діяти для досягнення цілей», а також «для керівників необхідними є управління інноваціями та змінами, лідерство та управлінські навички (стратегічне мислення та встановлення напрямів, прийняття управлінських рішень, використання та управління ресурсами, моніторинг та аналіз надання послуг»<sup>58</sup>.

Згідно запропонованих НАДС рекомендацій лідер має відповідати наступним вимогам які виокремлено в 17 блоків, переглянемо основні із них:

- має навички роботи з інформацією, передбачати події спільно з колегами розробляти стратегію, щодо запобігання різних проблем у майбутньому, вміння точно і в повному обсязі збирати і отримувати належну інформацію та відповідно аналізувати її;
- здатність до ефективної комунікації з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації цілей;
- вміння доводити власні міркування підлеглим та колегам, за для активізації творчого настрою, підвищення працездатності та згуртованості колективу;

---

<sup>58</sup> Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посаду державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апарату: Наказ НАДС. № 148 від 20.07.2012 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх прилад: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>.

- запроваджує власні креативні думки та ідеї за для досягнення спільного результату;
- уявляє повноту спільного розуміння та продовжує накопичувати інформацію з метою реалізації власних навичок та умінь;
- уміння працювати в команді, створювати робочу атмосферу для ефективної взаємодії з колегами, підлеглими, та партнерами, створення умов за для готовності до змін;
- підтримує та заохочує підлеглих у прийнятті змін, тим самим маючи вплив на загальне сприйняття із використанням підтримки колективу, втому числі шляхом делегування завдань;
- проваджує зміни, використовує власні управлінські методи та засоби залежно від ситуації, враховує перспективи під час впровадження змін демонструючи виважений підхід;
- вміє продуктивно використовувати матеріальні, фінансові та людські ресурси оптимально розподіляючи та відстоюючи їх;
- вміє встановлювати пріоритети, розробляти, прогнозувати та підтримувати стратегію в довгостроковому плануванні;
- вміє приймати найбільш об'єктивні та неупереджені рішення, а за необхідності складні та непопулярні рішення;
- орієнтований на результат та відповідальний.

Також слід зазначити, що «принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» визначає Закон України «Про державну службу»<sup>59</sup>, що дає підстави стверджувати, що на законодавчому рівні створюються умови для

---

<sup>59</sup> Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. №889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

того, щоб на публічній службі працювали люди наділені лідерським потенціалом.

Резюмуючи вищевикладене можна зробити висновок, що все частіше багатогранність лідерства використовується у сучасній сфері публічного управління. Це обумовлено тим, що лідерство – один із найефективніших сучасних інструментів управління ресурсами, а отже, і досягнення цілей.

На просторах інтернету та науковій літературі можна знайти безліч визначень і кожне з них містить різні інструкції щодо того, які саме якості належать до компетенції лідера.

Лідерські переваги керівних посад в публічному управлінні і керівника територіальної громади зокрема, визначені в описі умов на посаду державного службовця. Лідерство в публічному управлінні потребує поєднання багатьох переваг і навичок, включаючи стратегічне та аналітичне мислення, комунікативні здібності, емоційний інтелект, прийняття рішень, управлінські навички та моральну стійкість. Володіння цими якостями допомагає керівнику територіальної громади ефективно управляти, забезпечувати реалізацію публічних цілей і підтримувати довіру громадськості. Успішний публічний лідер є тим, хто може балансувати між різними вимогами та інтересами, при цьому залишаючись вірним принципам справедливості та ефективності та доброчесності. Отже, аналізуючи сучасні підходи до лідерства і знань, умінь та навичок, якими повинен володіти лідер, можна зробити висновок, що справжні лідери територіальних громад – це командні гравці, а їхня здатність до колективної взаємодії знаходиться на чолі лідерської компетенції.

## РОЗДІЛ 3

### ІНСТРУМЕНТИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У КЕРІВНИКА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 3.1 Зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника територіальної громади

Нині в умовах воєнного стану та складних економічних умов в Україні перед лідерами органів влади постає новий виклик - підвищення ефективності державного управління на засадах демократії та гуманізму, що передбачає не лише використання нових управлінських технологій, а й запровадження інноваційних та ефективних управлінських моделей. Такі управлінські моделі, як «нове публічне управління», «врядування» та «хороше врядування» успішно реалізовані в багатьох європейських країнах, їх суть полягає в поступовому переході від виконавчо-адміністративного управління до управління, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів громадян.

Формування та розвиток публічного лідерства в Україні тісно пов'язані в вивченням досвіду зарубіжних країн, що характеризується високими моральними стандартами, відповідальністю, комунікативними навичками та скромністю. Введення нових якостей публічного лідерства, що проявляється в реформуванні публічних послуг через утвердження моральних цінностей особистості та поведінкових моделях лідерів – це сучасна, нова, модель управління, що запроваджується в українському державному управлінні.

Досліджуючи досвід зарубіжних вчених слід зазначити, що американські вчені Р. Каттель і Г. Стайс розглядали лідерство, як виділення видатних якостей особистості, а відомий західний учений Дж. Міль вважає, що уряд є необхідною частиною демократичного врядування. Так, у своєму есе «Про свободу» він стверджує, що управління - це одночасно і величезна сила, що впливає на людську душу, і комплекс заходів для організації суспільного життя. Він вважає, що в суспільстві, де панує варварська сваволя, де кожен живе для себе і

лише зрідка піддається зовнішньому контролю, практично неможливо досягти цивілізованого розвитку, поки його члени не навчаться послуху. Тому управління таким суспільством має включати в себе примус до послуху<sup>60</sup>.

На мою думку у нинішніх умовах управління територіальними громадами потребує не лише технічних знань і адміністративних навичок, але й високих лідерських якостей. Ефективне управління громадами вимагає здатності до стратегічного планування, комунікації з громадянами, здатності до прийняття рішень і мотивації команди. Аналіз зарубіжного досвіду показує, що існує кілька ключових підходів до формування лідерських якостей у керівників територіальних громад, які можна застосувати і в нашій реальності, а саме:

Навчання та розвиток через освітні програми. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки існують програми підготовки місцевих лідерів, такі як "Leadership in Local Government" в рамках Гарвардської школи управління, акцентують увагу на розширенні горизонтів управлінських навичок і знань. Ці програми надають керівникам можливість навчатися у найкращих експертів, вивчати міжнародний досвід і застосовувати отримані знання на практиці. Систематичне навчання допомагає керівникам краще розуміти потреби громади і ефективніше реагувати на виклики. Для прикладу школа державного управління імені Джона Ф. Кеннеді є одним із факультетів Гарвардського університету, який готує фахівців у галузі державного управління, економічного розвитку та політології, пропонуючи п'ять магістерських програм, чотири докторські програми та коротку програму з отриманням наукового ступеня. Деякі програми пропонуються спільно з іншими факультетами Гарварду. Школа також здійснює різноманітні дослідницькі проекти в галузі державного управління, економічного розвитку, політології та різних видів соціальної діяльності<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Міль Дж. С. Про свободу : есе / Джон Стюарт Міль ; пер. з англ. – К. : Основи, 2001. – 366 с.

<sup>61</sup> Школа управління імені Джона Ф. Кеннеді Г. Матеріал в Вікіпедії URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%96\\_%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%D0%B0\\_%D0%A4\\_%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%D0%B0_%D0%A4_%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%96).

Також слід відмітити, що у Сполучених Штатах на законодавчому рівні закріплено стандарти діяльності муніципалітетів та відомств у понад 30 штатах.

У них дуже динамічно розвивається процес оцінки відповідності інтересам як муніципалітетів, так і громадян та вдосконалення цих стандартів. Критерії оцінювання якості адміністративного управління в США є також інструментом підвищення ефективності взаємодії між органами влади та громадянами, оскільки громадяни мають можливість контролювати діяльність влади, адже ці критерії визначають наскільки ефективно місцева влада використовує наявні фінансові ресурси.

Окремої уваги заслуговує дослідження Forbes проведене у 2022 році та опубліковане в статті «Топ-10 найбільш затребуваних навичок на найближчі 10 років»<sup>62</sup>.

Найбільш затребувані навички на найближчі 10 років, їх суть та шляхи формування наведено у таблиці А.1 Додатку А.

Що стосується Великобританії, то вона має потужні традиції в області менторства для місцевих лідерів. Програма "Local Leadership Programme" надає можливість новим керівникам працювати під керівництвом досвідчених наставників, які діляться своїм досвідом і знаннями. Це не лише підвищує кваліфікацію лідерів, але і забезпечує підтримку у вирішенні конкретних проблем громади.

У скандинавських країнах, зокрема в Швеції та Данії, велика увага приділяється залученню громадян до процесу прийняття рішень. Керівники муніципалітетів навчаються ефективно взаємодіяти з населенням через відкриті форуми, консультації та регулярний зворотний зв'язок. Швеція є однією з найбільш кооперативних країн світу та світовим лідером у просуванні та підтримці концепції сталого розвитку. Успішна реалізація концепції вимагає узгоджених зусиль усієї адміністративної системи, а шведська політика розвитку ґрунтується на унікальному поєднанні інновацій та співпраці. Так

---

<sup>62</sup> Forbes «The top 10 most in – demand skills for the next 10 years» Aug 2022 URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=2fbcab7517be>.

звані «policy labs» допомагають державним органам реагувати на потреби суспільства, успішно впроваджувати регуляторні зміни та просувати інновації, які стимулюють соціально сталий розвиток. Муніципалітети Швеції є незалежними від центрального уряду і мають автономію щодо свого фінансового становища та кадрового забезпечення<sup>63</sup>.

Такий підхід не лише підвищує довіру до влади, але і забезпечує більш точне врахування потреб і побажань громади.

В Японії активно впроваджують інноваційні технології для підвищення ефективності управлінських процесів. Уряд країни навчається використовувати новітні цифрові інструменти та штучний інтелект для прискорення цифровізації, підвищення загальної продуктивності Японії та сприяння вирішенню різноманітних соціальних проблем, збору даних, аналітики та комунікації з населенням. Це допомагає не лише в оперативному вирішенні проблем, але і у впровадженні інноваційних рішень для розвитку країни<sup>64</sup>.

В Австралії акцент на емоційному інтелекті є ключовим у формуванні ефективних лідерів. Місцеві керівники проходять спеціальні тренінги, які допомагають розвивати навички саморегуляції, емпатії і міжособистісної комунікації. Це критично важливо для побудови довірливих стосунків з громадянами і колегами<sup>65</sup>.

Словаччина має три рівні влади: національний, регіональний та місцевий. Місцеве самоврядування (тобто муніципальний уряд або муніципалітет) включає в себе безпосередньо обраного мера і безпосередньо обраних членів ради (тобто місцевих депутатів). У Словаччині більш ніж 2900 муніципалітетів, у кожному з яких є свій власний мер і місцеві депутати. Вибори проводяться

<sup>63</sup> Сторожев Р., Національна академія державного управління при Президентові України «Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України». URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/817/795/>.

<sup>64</sup> «Проект Інноваційної стратегії» URL: [https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82\\_%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88.pdf?upd=1](https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88.pdf?upd=1).

<sup>65</sup> Місце Австралії в регіональній та глобальній політиці» 2021 URL: <https://adastra.org.ua/blog/misce-avstraliji-v-regionalnij-ta-globalnij-politici>.

кожні чотири роки. На відміну від загальнонаціональних виборів, незалежні кандидати можуть вільно брати участь і в регіональних, і в місцевих виборах<sup>66</sup>.

У контексті останніх тенденцій у державному управлінні слід виокремити теорію належного врядування (good governance). Зазначена концепція направлена сферу приведення публічного управління у відповідність до універсальних стандартів професіоналізму, уникнення конфлікту інтересів, політичної нейтральності, доброчесності та ін.

Поняття «належне врядування» охоплює демократичну та ефективну систему управління, нормально функціонуючі державні інститути, належну якість державних послуг та здатність адаптуватися до нових суспільних потреб. Поняття «належне врядування» охоплює продуктивну та демократичну систему управління та такі принципи, як дотримання закону, гнучкість, готовність до змін, прозорість, особиста доброчесність, підзвітність, доступ до громадян і солідарність, високі етичні стандарти, а також вимагає довіри суспільства до уряду.

Тому одним із напрямів реформування державного управління в країнах з розвиненою демократією стало запровадження оцінювання діяльності органів державного управління щодо якості надання державних послуг.

Отже у підсумку можна сказати, що підходи в різних країнах до ефективності та якості діяльності органів місцевої влади мають свої відмінності, але універсальні принципи побудови відносин між державою та громадянами для них є спільними. Зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівників територіальних громад у більшості демократичних країн демонструє, що успішне управління вимагає комплексного підходу, який включає публічність, прогнозованість, ефективність уряду, якість регулятивної діяльності, політичну стабільність, верховенство права, контроль за протидією корупції, а також освіту, неупередженість, менторство, залучення громадськості, використання технологій та розвиток емоційного інтелекту. Ці

---

<sup>66</sup> Яцко Т., Борщ Г «Виявлення місцевих лідерів/ місцеве лідерство» навчальний матеріал – NISPAsee, НАДУ, 2017.-С.57.

підходи також адаптовані і впроваджуються в Україні для покращення ефективності управління територіальними громадами і забезпечення їх сталого розвитку.

### **3.2 Сучасні підходи формування та розвитку лідера – керівника територіальної громади**

Ефективна реалізація процесу реформування місцевого самоврядування та децентралізація влади в Україні потребує активних, ініціативних та відповідальних лідерів змін на місцях, тобто певної децентралізації лідерства публічного управління в органах муніципальної влади. Саме від місцевих лідерів залежить усвідомлення особистої відповідальності перед громадянськістю та формування результативної влади на місцевому рівні.

В умовах сьогодення, Україні як ніколи важливий регіональний розвиток, а громадянам не потрібен керівник на місцях, їм потрібно допомагати, скеровувати та задавати вектор руху для активного розвитку громад.

З урахування потреб та цілей розбудови системи управління територіями лідерство на місцях передбачає здатність інтегрувати та координувати поведінку людей, а також відчувати та аналізувати їх мотиви.

Конкуレントоздатність та зайняття лідерських позицій територіальними громадами напряму залежить від вміння застосувати та розвивати очільниками органів місцевого самоврядування лідерських якостей це суттєво змінює підходи до управління з контролю над людьми на мотивування їх досягати суспільно значимих результатів. Сьогодні, щоб відповідати своєму призначенню, система адміністрування в Україні вимагає нових форм, методів і стилів управління, та ґрунтується на ініціативі і самоорганізації як обов'язковій умові.

Формування лідера в територіальній громаді визначається тим, наскільки його особисті та ділові переваги є затребуваними та актуальними в інтересах мешканців цієї громади, а самі підходи формування та розвитку лідера -

керівника територіальної громади орієнтовані на створення й поглиблення відповідних навиків, сучасні умови потребують від керівників не лише високого рівня професіоналізму, але уміння спрямовувати свої зусилля на саморозвиток та зміни, постійну готовність збагачувати та оновлювати свої знання, на самомотивацію та саморегуляцію, а також на бажання вести за собою і бути відповідальним за це. Адже, як зазначають автори роботи «Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні» Петренко В.П., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Хамчук Г.П. впроваджуючи процес лідерства, слід звернути увагу на функціональну модель лідерства і зосередитися не на вроджених якостях лідера, а на поведінці, яку слід здійснювати для ефективного досягнення результатів і якої можна навчити будь-кого, хто здатен навчатися<sup>67</sup>.

Окремо слід виділити модель 3S-лідерства, де основними функціональними діями сучасного лідера автори визначили використання таких управлінських технологій як «синархія – сінтелектика – синергія» тобто «співуправління – співмислення – співдія»<sup>68</sup>.

Основними сучасними підходами для нарощення лідерського потенціалу керівникам територіальних громад слід визначити наступні:

- *самовдосконалення*, саморозвиток, постійне підвищення компетенції, адже саме освіта є фундаментом для розвитку компетентних лідерів – керівників територіальних громад.

Сучасні програми навчання акцентують увагу на навичках стратегічного планування, управлінні проектами та розумінні соціальних і економічних процесів. Це включає як академічну освіту, так і спеціалізовані курси з управління громадою, що формують теоретичні основи для прийняття рішень.

<sup>67</sup> Петренко В.П., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Хамчук Г.П. «Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні» URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5\\_2022/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/11.pdf).

<sup>68</sup> Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44-60.

Безперервний професійний і особистісний розвиток є ключовим аспектом нарощення лідерського потенціалу. Публічним керівникам слід постійно вдосконалювати свої навички через навчання, тренінги та участь у професійних спільнотах. Це включає в себе як розвиток управлінських навичок, так і розширення знань у відповідних сферах;

- *технологічна обізнаність та зміни* вимагають від лідерів територіальних громад адаптації до нових умов. Цифрові технології та соціальні медіа відкривають нові можливості для комунікації та залучення громади до процесу управління.

Лідери повинні бути здатні використовувати ці інструменти для підвищення прозорості, залучення громадян та вирішення проблем на місцевому рівні. Тому керівники територіальних громад повинні бути знайомі з новітніми технологіями та їх впливом на розвиток громад, а також вміти впроваджувати технологічні інновації для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Для обізнаності в цій галузі необхідно регулярно відвідувати курси або семінари з нових технологій та інструментів, залучати новітні технології у процеси розвитку та планування, слідкувати за новинами та трендами у технологічному середовищі через блоги, новинні ресурси і спеціалізовані платформи, розвивати цифрові громади.

- *практичний досвід* відіграє вирішальну роль у формуванні лідерських якостей. Можливість працювати над реальними проектами та вирішувати конкретні проблеми громади дозволяє лідерам розвивати необхідні навички, такі як комунікація, ведення переговорів та кризове управління.

Менторство та стажування під керівництвом досвідчених лідерів також є важливими для набуття практичного досвіду.

- *самоусвідомлення та емоційний інтелект*, адже сучасні лідери повинні розвивати високе самоусвідомлення та емоційний інтелект. Це включає вміння розпізнавати свої емоції і управляти ними, а також розуміння емоцій інших людей і вміння ефективно взаємодіяти з ними.

Для свого самоусвідомлення керівникові-лідеріві необхідно регулярно отримувати зворотний зв'язок від колег та підлеглих, щоб зрозуміти свої сильні та слабкі сторони. Також слід спробувати вести записи, щоб краще розуміти свої емоції та реакції та постійно відвідувати тренінги або семінари, що спеціалізуються на розвитку емоційного інтелекту.

- *етика і соціальна відповідальність*, сучасні керівники територіальних громад все більше акцентують увагу на етичних принципах та соціальній відповідальності, що включає прозорість, відкритість, відповідальність перед громадянами і стійкість громад.

Для розвитку таких навичок як у керівників територіальних громад так і у посадових осіб необхідно дотримуватись загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування<sup>69</sup>, а також впроваджувати ініціативи, які сприяють соціальній відповідальності та сталому розвитку громади. Постійно підтримувати відкритість і прозорість у прийнятті рішень та комунікаціях.

- *гнучкість і адаптивність*, так як в сучасних умовах швидко змінюваного середовища лідери територіальних громад, як ніколи повинні бути здатні швидко адаптуватися до нових ситуацій, приймати миттєві рішення, давати розпорядження і змінювати стратегії відповідно до нових викликів.

Для цього потрібно постійно отримувати та аналізувати актуальну інформацію, регулярно досліджувати як власні помилки та успіхи, так і помилки та успіхи інших для виявлення нових способів адаптації та вирішення проблем.

Приймати участь у курсах, тренінгах, проектах, що стосуються нових технологій або змін у галузі управління та адміністрування, економічного розвитку та інше. Також залучатися до проектів або завдань, що вимагають швидкого реагування на зміни або нестандартного підходу.

---

<sup>69</sup> Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ національного агенства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158: документ від 05.08.2016 №z1203-16 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

- *інноваційне мислення*, здатність мислити нестандартно та впроваджувати нові ідеї є критично важливою, адже керівники територіальних громад мають стимулювати інновації.

Для розвитку таких навичок необхідно організовувати регулярні сесії мозкового штурму з колегами для генерування нових ідей і рішень. Впроваджувати та підтримувати проекти, які стимулюють креативність і нові підходи. Приймати участь у тренінгах і курсах з інноваційного менеджменту.

- *стратегічне мислення*, адже лідери громад повинні вміти формувати і реалізовувати довгострокові стратегії, прогнозувати зміни на ринку та знаходити способи для досягнення конкурентних переваг.

Щоб набути цих навичок потрібно розробляти і реалізовувати довгострокові плани і стратегії для досягнення мети, регулярно аналізувати ринкові тенденції та конкурентів для корекції стратегій, проводити наради для обговорення майбутніх кроків і планів.

- *коучинг і наставництво*, сучасні лідери використовують коучинг як інструмент для розвитку своїх підлеглих. Це включає вміння ставити конструктивні питання, слухати та давати зворотний зв'язок, сприяючи росту і розвитку підлеглих.

Для цього необхідно регулярно проводьте індивідуальні зустрічі та наради.

Бути наставником для менш досвідчених колег та знайти наставника для власного розвитку, а також приймати участь у програмах та сертифікаційних курсах для розвитку навичок наставництва.

- *комунікаційні навички*, адже вміння ефективно спілкуватися, як усно, так і письмово, є важливим аспектом сучасного лідерства. Це включає в себе активне слухання, аргументацію та презентаційні навички.

Щоб розвивати в собі ці якості необхідно приймати участь у тренінгах з публічних виступів і міжособистісної комунікації, регулярно готувати та проводити презентації для вдосконалення навичок публічних виступів, а також

практикувати активне слухання під час зустрічей і дискусій, задаючи уточнюючі питання та демонструючи розуміння.

Таким чином можна стверджувати, що розвиток лідерських якостей не ефективний якщо не враховувати специфіку діяльності, адже потенціал лідерства, що дається від народження неможливо реалізувати без допомоги відповідного середовища і оточення суспільства та послідовників.

В кінцевому підсумку, формування ефективного лідера територіальної громади є комплексним та тривалим процесом, що передбачає складну, регулярну та наполегливу роботу, в першу чергу над собою та поєднує освіту, практичний досвід та вміння адаптуватися до швидко змінюваних умов. Це забезпечує всебічний підхід до вирішення проблем громади та реалізації її потенціалу.

Саме вищезазначені дії допоможуть створити міцний фундамент для формування та розвитку ключових навичок і якостей, необхідних сучасному лідеру – керівнику територіальної громади.

### **3.3 Самоменеджмент лідера – керівника територіальної громади**

У сучасному світі публічне керівництво стає дедалі складнішим через швидкі зміни, збільшення обсягу інформації та постійний тиск з боку суспільства. Самоменеджмент, як важлива складова успішного керівництва, дозволяє публічним керівникам ефективно організовувати свій час, ресурси та зусилля. Цей процес включає в себе як техніки планування, так і навички самодисципліни.

Питання самоменеджменту в публічному управлінні пов'язане зі специфікою роботи публічних інституцій, які безпосередньо виконують соціальне управління. Об'єктом управління є люди та їхня діяльність, а безпосереднім завданням є згуртованість дій для досягнення спільної мети. Щоб ефективно виконувати свої функції, керівники сучасних муніципалитетів повинні вміти управляти собою.

Здатність знаходити баланс між державними, громадськими та особистими інтересами без використання маніпулятивних методів управління розвиває самоменеджмент в адміністративному управлінні. Ця робота над собою потребує системного підходу.

Ефективність діяльності адміністративних органів пов'язана з їх високою відповідальністю перед суспільством, але в умовах соціальної невизначеності необхідне прийняття рішучих, інноваційних, самостійних, часто навіть унікальних рішень для вирішення викликів сьогодення залежить не тільки від особистих якостей керівників органів влади, таких як, наприклад, зрілість, духовність, здатність переглянути стереотипи професійного та особистого досвіду, зрозуміти сенс і зміст функціонування управлінських процесів, а і від професіоналізму керівників територіальних громад, який досягається шляхом невинної праці над собою.

Самоменеджмент в органах публічної влади – це потенціал спрямований на підвищення ефективності управління, такі якості у лідера досягаються шляхом виконання спеціальних ігор та вправ що стосуються підвищення швидкості та обсягу сприйняття інформації, організації робочого місця, поліпшення пам'яті, планування робочого часу, ефективного проведення нарад та прийому на роботу, підвищення стресостійкості<sup>70</sup>.

На думку науковців, цілями самоменеджменту є: перетворення особистості (як першочергова методологічна проблема); економія часу; виявлення і використання власних можливостей; проектування зовнішнього середовища; виявлення та аналіз уроків свого досвіду; раціональна організація діяльності»<sup>71</sup>.

Тож ключовими техніками самоменеджменту лідера – керівника територіальної громади слід визначити такі:

---

<sup>70</sup> Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦННKK, 2018. 40 с.

<sup>71</sup> Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.

Постановку цілей та пріоритетів - ефективний самоменеджмент розпочинається з чіткої постановки цілей. Для публічних керівників важливо встановлювати як короткострокові, так і довгострокові цілі, які сприяють досягненню стратегічних завдань організації або держави. Використання методу SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) може бути особливо корисним. Наприклад, замість загальної мети "покращити освіту" слід сформулювати конкретну мету "зменшити кількість учнів, які не досягають мінімального рівня читання, на 20% протягом наступних трьох років, шляхом введення гуртків читання, швидкочитання".

Тайм –менеджмент - публічні керівники мають справу з величезною кількістю завдань і зобов'язань, тому вміння ефективно планувати свій час є критично важливим. Техніки планування, такі як використання календарів, списків завдань і технік управління часом, наприклад, метод Помодоро - коли під час роботи необхідно робити невеликі перерви 5 хвилин, тобто 25 хвилин працюємо, 5 хвилин відпочиваємо, це дозволяє структурувати робочий день і уникнути перевантаження. Важливим є також розподіл часу на стратегічне планування і оперативні завдання.

Управління стресом та емоційна стійкість. Стрес-менеджмент - це система управління, спрямована на подолання значних, екстремальних і небажаних відхилень, які заважають функціонуванню та розвитку. Усі стресогенні фактори можна поділити на внутрішні та зовнішні рис.3.1<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021. 170 с.

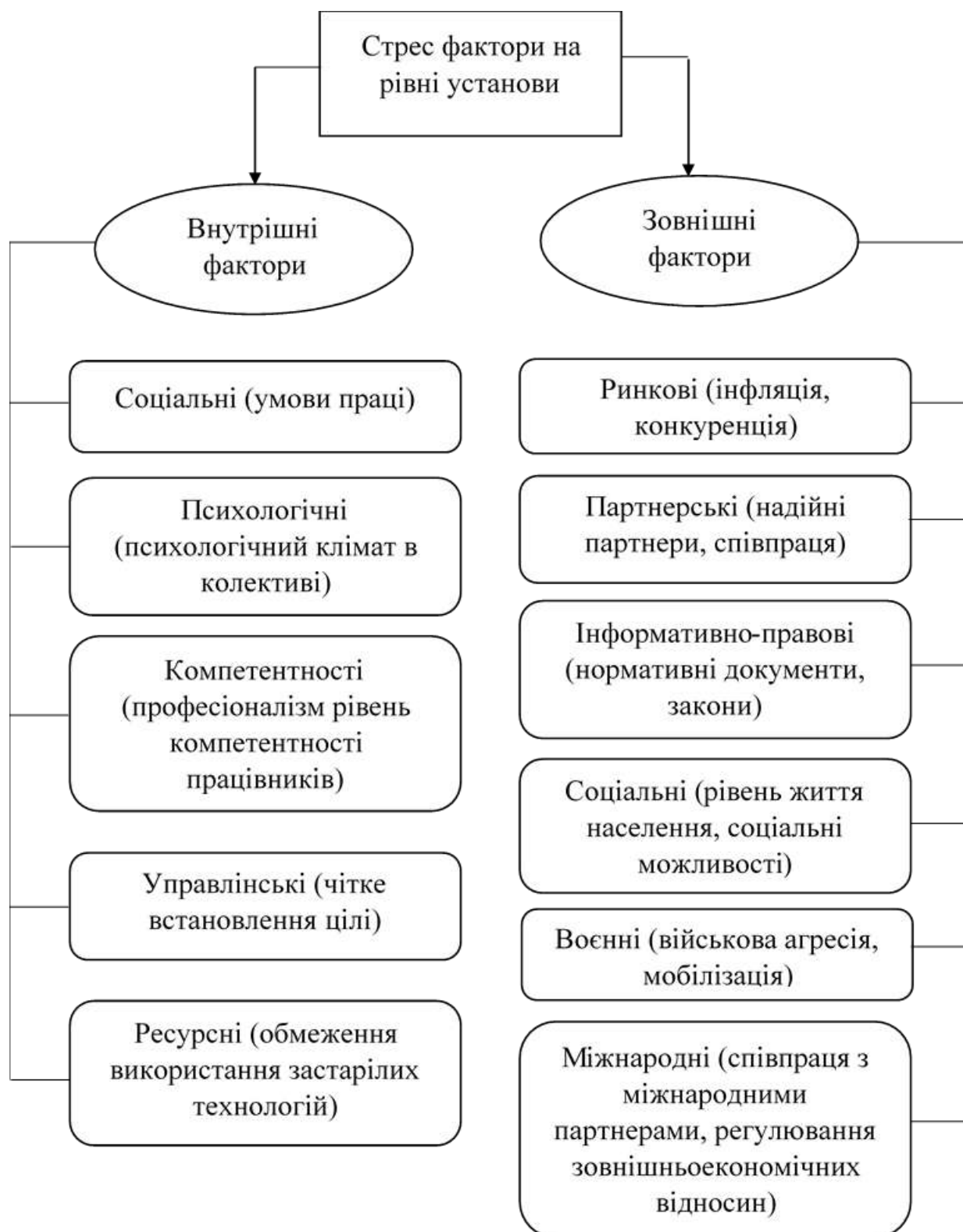


Рис.3.1 – Стрес фактори на рівні установи

Робота публічного керівника часто супроводжується високим рівнем стресу і відповідальності. Техніки управління стресом, такі як медитація, йога,

регулярні фізичні вправи і техніки глибокого дихання, допомагають підтримувати емоційну стабільність і концентрацію. Крім того, важливо розвивати навички емоційної інтелігентності, що включає вміння розпізнавати і регулювати свої емоції, а також ефективно взаємодіяти з іншими людьми.

Делегування завдань - успішні публічні керівники розуміють важливість делегування завдань. Це не лише дозволяє зменшити власне навантаження, але й сприяє розвитку підлеглих. Делегування потребує уміння правильно оцінювати здібності команди, чітко формулювати завдання та забезпечувати підтримку і зворотний зв'язок. Важливо також знати, коли і як втручатися, щоб забезпечити досягнення цілей без надмірного контролю.

Самооцінка та зворотний зв'язок - регулярна самооцінка допомагає публічним керівникам оцінювати свою ефективність і виявляти області для покращення. Зворотний зв'язок від колег, підлеглих та громадськості є важливим джерелом інформації для самовдосконалення. Важливо не лише збирати цей зворотний зв'язок, але й активно використовувати його для корекції власної діяльності і прийняття обґрунтованих рішень.

У сучасному світі дуже важливим ресурсом є час, він дає великі можливості, якщо його розумно використовувати. Тож хотілося б детальніше розглянути методи управління часом. Методи, що поділяють завдання на категорії за ступенем важливості<sup>73</sup>:

Матриця Д. Ейзенхаура – суть методу полягає в розподілі усіх справ на основні критерії, такі як важливі і термінові; важливі і менш термінові; менш важливі але термінові; менш важливі і менш термінові.

Схожою до цього методу є також система Б. Франкліна вона також поділяє важливі завдання на підзадачі, а ті в свою чергу ще на більш дрібні;

АБВ-аналіз також поділяє справи, де А – найважливіші завдання, обов'язкові до виконання; Б – завдання, які бажано виконати але в разі

---

<sup>73</sup> Ратушняк О. Г., Кавецький В.В., Лесько О.Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного менеджера. Ефективна економіка. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/35238>.

невиконання наслідки не є незворотними; В – бажані для виконання завдання але в разі їх не виконання ніяких істотних наслідків для роботи не буде.

Метод Слона вчить нас, що якщо розбивати великі завдання на підзадачі, то завдання не здається таким великим. Починаючи з менших завдань, ви поступово занурюєтесь у завдання, що призводить до більш ефективної роботи.

Метод «З'їжте жабу», робочий день слід починати з найважливіших справ, а не відкладати їх на потім, це дає задоволення від виконаної роботи перепочинок та мотивує до виконання нових завдань.

Наступні три методи слід віднести до організації свого робочого місця для економного використання часу:

Принцип «Кошик для сміття» Працювати треба за чистим столом, прощатися з непотрібними паперами, оскільки 30% часу ми витрачаємо на пошук необхідного документу.

Personal Efficiency Program (PEP). Це методологія особистої ефективності, для організації особистого простору та інформації з якою працюєш, включаючи файли, електронні та паперові листи та документи

Getting Things Done. Необхідно очистити розум та простір від непотрібної щоденної інформації, перемістивши її на зовнішні носії, такі як лотки для паперу, електронні носії, планери та інше.

Окремої уваги, на мою думку заслуговує принцип В. Паретто, який передбачає, що 20% витраченого часу призводять до 80% кінцевого результату. І 80 % витраченого часу (вторинні проблеми) призводять до 20 % кінцевого результату.

Метод Альпи використовується в експрес-плануванні, він передбачає складання переліку справ та розподіл часу на їх реалізацію де 60 % це розстановка пріоритетів, нагальні справи, а 40 % можливість відкласти та перенести справи.

Проведений аналіз свідчить, що всі техніки самоменеджменту є критично важливими для ефективного управління територіальними громадами. Постановка чітких цілей, ефективне планування, управління стресом,

делегування завдань, регулярна самооцінка та постійний розвиток навичок сприяють підвищенню продуктивності та досягненню успіху в публічному управлінні. Публічні керівники, які володіють цими техніками, можуть краще справлятися з викликами та ефективно реалізовувати стратегії для покращення суспільного добробуту.

Самоменеджмент керівників органів влади зміцнює публічне управління в частині розвитку довіри до влади, прозорості, професіоналізму. Враховує динамічність соціально-економічних систем та характер відносин між посадовцями, жителями громади, їх націленість на успіх і досягнення спільної мети. Тому самоменеджмент в умовах самоорганізаційних процесів є основою участі громадськості у процесі розвитку суб'єкта господарювання. Для соціально-економічних систем, що прагнуть до тривалого існування, методами самоменеджменту можна забезпечити сталий розвиток громади та суспільства, а також ефективне використання всіх ресурсів для економічного та політичного розвитку.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити певні висновки:

1. Проведений аналіз визначення понять «лідерство» та «лідер», дає підстави стверджувати що ці поняття досить багатогранні і використовуються для опису широкого кола явищ, пов'язаних з процесами прояву влади і впливу в різних соціальних колективах.

Виходячи з аналізу наукових досліджень, концепція лідерства передбачає, що теорії про його природу та значення змінюються з часом у процесі соціально-економічної трансформації держави. Лідерство як соціальний феномен, що організовує співпрацю та управління, соціальну активність, є своєрідним міжособистісним регулятором.

Широке розуміння лідерства може впливати на такі сфери суспільного життя (політику, економіку, культуру, науку тощо), макро- та мікрорівні людської взаємодії (від відносин у малих групах до державного управління та міжнародної політики) і може охоплювати як формальні, так і неформальні організації. Спільним у цих визначеннях є те, що інтеграція управлінських і лідерських функцій сьогодні є найважливішим наслідком формування організаційної культури в державному управлінні. Якщо раніше головним управлінським питанням було налагодження діалогу між менеджерами та лідерами в групах і командах, то тепер інтеграція управлінських і лідерських ролей вважається нормою в діяльності успішних менеджерів громад. В результаті цих змін поняття «менеджер» поступово витісняється поняттям «лідер». Це пов'язано з тим, що продуктивне управління забезпечується не тільки авторитетом посади, але й авторитетом особистості керівника, його лідерськими якостями.

2. В дослідженні підкреслено значущість ролі лідерства в муніципальному управлінні. Адже лідерство відіграє ключову роль у формуванні ефективного адміністрування на рівні громад. Воно визначає, як на

місцевому рівні реалізуються державні політики, забезпечується розвиток інфраструктури, покращується якість життя мешканців.

Хоча держава робить все можливе для налагодження інформаційних зв'язків між політичними лідерами, цього недостатньо. Тому ефективна комунікація є однією з ключових компетенцій муніципальних лідерів. Важливо розуміти, що лідерство в сучасному контексті - це не залізна чи тверда рука, а висока чутливість до потреб усіх членів групи, яка проявляється в їхньому розвитку, участі в груповій роботі та підтримці в досягненні індивідуальних і колективних цілей.

Тому роль лідерства в місцевому самоврядуванні є надзвичайно важливою. Сильні лідери можуть забезпечити стратегічний розвиток території, ефективну комунікацію з громадянами, залучення ресурсів та інвестицій, підтримання командного духу. В результаті покращується якість життя населення та гарантується сталий розвиток громади.

3. В дослідженні розглянуто основні характеристики лідерських якостей у керівника територіальної громади. Проаналізовано основні стилі керівництва, такі як авторитарний, демократичний та ліберальний, і визначено, що аналіз власного стилю керівництва може допомогти визначити шляхи покращення як власної роботи, так і роботи команди в цілому. Це дає можливість виявити ідеї для покращення комунікації та співпраці, а також залучити посадовців, агентів, партнерів, інвесторів та жителів громади до спільної роботи для досягнення певних цілей.

Водночас важливо розуміти, що так само, як лідери відрізняються від самих себе, так само відрізняються і їхні стилі. Це підкреслює необхідність використання та поєднання різних стилів для ефективного управління, залежно від ситуації, організаційної культури та конкретних викликів.

4. На основі аналізу міжнародного та вітчизняного законодавства доведено вагомість жіночого лідерства в системі місцевого самоврядування.

Так стаття 24 Основного Закону України закріплює рівне право кожного перед державою і судом, що включає також рівні можливості жінок та

чоловіків в політичному житті, Закони України, зокрема ЗУ «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», підкреслюють необхідність інтеграції жінок у всі сфери суспільного життя, включаючи систему органів місцевого самоврядування. В Україні введено квоти у виборчих списках, це не лише забезпечує представництво, а й підвищує якість управлінських рішень через призму різних поглядів. Жінки часто зосереджуються на соціальних питаннях, що підвищує загальну якість життя в громадах.

Особливо це стало помітно з початком повномасштабного вторгнення, адже в умовах війни жінки вистояли та стали потужним тилом, прийняли виклики воєнного часу, організували волонтерські кампанії, підтримують постраждале населення та виконують багато провідних функцій в громадах.

На основі порівняння стилів та притаманних лідерських якостей жінок і чоловіків доведено, що жіноче лідерство в публічному управлінні є критично важливим для формування сучасної політичної системи та забезпечення справедливих, ефективних і демократичних управлінських рішень, а також визначено, що у важких умовах війни українське жіноче лідерство в публічному управлінні - це потужний інструмент для соціально-економічного зростання та відбудови країни.

Доведено, що жіноче лідерство в системі місцевого самоврядування є не лише правом, закріпленим законодавством, але і необхідністю для сталого розвитку громад.

5. На основі аналізу нормативно-правових та наукових джерел щодо лідерських переваг, якими повинні володіти голови громад зазначено, що лідерські переваги керівних посад в публічному управлінні, зокрема голів громад, визначені в описі умов зайняття посад державної служби. Лідерство в публічному управлінні поєднує в собі низку переваг та навичок, серед яких стратегічне мислення, аналітичне мислення, комунікативні навички, емоційний інтелект, вміння приймати рішення, управлінські навички, моральна стійкість, а також особисті лідерські переваги, такі як гнучкість, харизма, постійний саморозвиток, вміння вести дебати та переговори. Володіння цими якостями

допомагає головам громад ефективно управляти, забезпечувати реалізацію суспільних цілей та підтримувати довіру громадськості.

Успішний публічний лідер - це той, хто вміє балансувати між різними вимогами та інтересами, залишаючись вірним принципам справедливості, ефективності та доброчесності. Таким чином, аналізуючи сучасні підходи до лідерства та знання, навички і компетенції, якими мають володіти лідери, можна зробити висновок, що справжні лідери громад - це командні гравці, а вміння колективно взаємодіяти - на першому плані лідерських компетенцій.

6. Беручи до уваги зарубіжний досвід формування лідерських якостей у керівника територіальної громади, з абсолютною впевненістю можна стверджувати, що такий досвід потрібно застосовувати в Україні для покращення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку країни.

Досліджуючи дане питання наведено різні підходи в зарубіжних країнах та рекомендовано їх адаптацію та впровадження в Україні, такі як: публічність, прогнозованість, ефективність уряду, якість регулятивної діяльності, політичну стабільність, верховенство права, контроль за протидією корупції, а також освіту, неупередженість, менторство, залучення громадськості, використання технологій та розвиток емоційного інтелекту, постійний саморозвиток та навчання.

7. З точки зору викладеного матеріалу в питанні сучасних підходів до формування та розвитку лідера зазначено, що особливу увагу слід приділяти розвитку запасу вмінь, знань та навичок. В останні роки були успішно сформовані та реалізовані різні системи для нарощення лідерського потенціалу, а також набули активного розвитку людські ресурси, що формуються на основі лідерських компетенцій. Керівникам територіальних громад - лідерам на сьогоднішній день запропоновано розвивати такі здібності:

- постійне самовдосконалення та саморозвиток (формується шляхом безперервного навчання, підвищення кваліфікації);
- організаторські навички (формування продуктивних колективів та груп, делегування повноважень, здійснення оцінки персоналу);

- технологічна обізнаність (формується шляхом регулярного відвідування курсів з нових технологій та інструментів, залучення новітніх технологій у процеси розвитку та планування, розвитку цифрових громад)
- розвивати в собі комунікативні здібності (спілкуватися, наводити аргументи опонентам, досягати компромісних рішень, проводити переговори); орієнтуватися на результат та розвивати навички довгострокового планування та інші.

Метою формування лідерів - сучасних очільників територіальних громад - є вихід на новий рівень внутрішньо-організаційної взаємодії, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевої влади як суб'єктів управління та їх співпраці з населенням. Для досягнення цієї мети розглянуто пріоритети впровадження дослідницьких методів вивчення лідерства в публічній службі, відповідно до проаналізованих даних запропоновано створення освітніх курсів на основі проаналізованих даних, забезпечення послідовної підтримки процесу соціалізації, фокусування на релевантних ситуаціях, систематичного нагляду за рівнями управління та ін. Запропоновано сформувавши механізм систематичного нагляду і вдосконалення та забезпечити можливість його модифікації.

8. В дослідженні висвітлено вагомість питання самоменеджменту, як важливої складової успішного керівництва, що дозволяє лідерам - керівникам територіальної громади ефективно організовувати свій час, ресурси та зусилля.

Також наведені ключові техніки самоменеджменту які потрібно використовувати керівникам на місцях. Зазначені потенційні можливості самоменеджменту керівників територіальних громад зміцнює муніципальне управління в частині розвитку довіри до влади, прозорості, професіоналізму. Враховує динамічність соціально-економічних систем та характер відносин між посадовцями, жителями громади, їх націленість на успіх і досягнення спільної мети.

У даному дослідженні здійснено теоретичне та практичне узагальнення, а також запропоновані шляхи формування лідера - керівника територіальної громади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М.А. Самоменеджмент в органах публічного адміністрування. Методичний посібник. Запоріжжя: ЗЦННKK, 2018. 40 с.
2. Бертуччі Г. Розкриття людського потенціалу задля підвищення ефективності державного сектору: міркування щодо головних висновків Всесвітньої доповіді UNDESA'S 2005 про стан державного сектору/ «Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки» (15-17 червня 2005 року, Київ): Матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців/ Укладач С.В. Соколик .- К.: «К.І.С.», 2005.- С. 141-147.
3. Бибик Д.Д. Формування соціального лідерства у майбутніх соціальних працівників в умовах професійної підготовки : дис... на здоб. наук. ступ. д-ра філос. – Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова, Київ, 2021.- С.360.
4. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83-87.
5. Воробйова Є.В., Левчук О.П Роль лідерських якостей менеджера у його професійній діяльності. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. – 2012. – № 32. – С. 258–263.
6. Гайдученко С. Оцінювання рівня лідерства керівників нижчої ланки у сфері публічної служби. Вісник державної служби. 2012. № 3 С. 26–29.
7. Головатий М. Політична психологія. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: МАУП, 2006. - С.397.
8. Гончарук Н., Сурай І. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції: Вісн. НАДУ. – 2010. – № 3. – С. 5–13.

9. Гончарук Н., Сурай І. Портрет керівника в державному управлінні: соціально психологічний аспект: Вісн. НАДУ. – 2010. – № 2. – С. 57–65.
10. Гонюкова Л. Жінки в політичній еліті України. Жіночий світ. 2008. Ч. 3 (19). С. 9–11.
11. Гоулман Д. Емоційний інтелект лідера.; перекл. В. Глінка. К. «Наш формат», 2019. С. 288.
12. Дегтярьова І. О. Інноваційне лідерство на публічній службі: сутність, умови формування та актуалізація для України. Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. Наук.-практ.конф. (м. Київ, 24 червня, 2015р.) за заг.ред. Ю.В. Ковбасюка і В.Л. Федоренка. Київ: Лірак-К, 2015. С.244.
13. Дементов В.О. Текст лекції навчальної дисципліни «Менеджмент» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 081 Право за темою «Лідерство» Суми, 2023.
14. Державне управління : підручник : у 2 т./Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заступник голови) – К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.
15. Дзвінчук Д.І. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія /Д.І.Дзвінчук, М.О. Лютий, Р.В. Панасюк, В.П. Петренко// За заг. ред. проф. Дзвінчука Д.І. і проф. Петренка В.П. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. - С.242.
16. Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М. Лідерство в управлінській діяльності. Івано-Франківськ: Поліграфічна дільниця лабораторії технічних засобів центру підвищення кваліфікації державних службовців. – 2012. – 80 с.
17. Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Мельник Є.С., Матриця лідерства як інструмент формування піраміди менеджменту територіальної громади / «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (7-8 квітня 2021року): Матеріали І-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ)2021.-С.120-122.

18. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства. Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». 2016. Вип. 64. С. 44-60.

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

20. Конституція України: документ від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

21. Куйбіда М., Парфенюк О. Формування понятійного апарату як складової частини інституційного розвитку державної служби/ Вісн. держ. служби України . – 2008. – № 3. – С. 34-39.

22. Литвиновський Є., Литвиновська І. Феномен лідерства на державній службі. Науковий вісник : Державне управління. 2021. №1(7). С. 162–179. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-162-179](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-162-179).

23. Лідерство. Матеріал з Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE> (дата звернення 24.07.2024).

24. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів / за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. – С.156.

25. Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / Т.І. Євтухова, Ю.В. Легенько, О.В. Родіонов, О.В. О.М. Руденко. – К.: ДП«Укртехінформ», 2013. – С. 263.

26. Ліпенцев А. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг. Надання адміністративних послуг : навч.-метод. посіб. для сист. підвищ. каліф.держ. служб. та посад. ос. місц. самовряд. / уклад. - К. :К.С.І., 2013. С. 183.

27. Логунова М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності - К.: Центр сприяння інституціонального розвитку державної служби, 2006.- 196 с.

28. Міль Дж. С. Про свободу : есе / Джон Стюарт Міль ; пер. з англ. – К. : Основи, 2001. – 366 с.
29. Місце Австралії в регіональній та глобальній політиці» 2021 URL: <https://adastra.org.ua/blog/misce-avstraliyi-v-regionalnij-ta-globalnij-politici>.
30. Мітлош А.В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – С.20.
31. Оксамитна С.М. Гендерні відносини крізь призму громадської думки в Україні і світі. Наукові записки НаУКМА. 2010. Т. 19. Спец. вип. Ч. II. С.179.
32. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія підручник для студентів вищих навчальних закладів: у 2 кн. – К.: Либідь, 2004 – С.576.
33. Орлова Н. С. Лідерство та комунікації у системі державної служби України. Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях (21-22 травня, Маріуполь) : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. Київ:ПП Халіков Р.Р., 2020. С. 236-238.
34. Паства Я. Чому для ефективного врядування потрібен розподіл між політичною та адміністративною сферами? / Я. Паства // Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико-адміністративні стосунки. Матеріали XVIII Міжнародного конгресу підготовки вищих державних службовців, Україна, Київ, 15-17 червня 2005 р. / Укладач С.В. Соколик.- К.: «К.І.С.», 2005.- С. 11-13.
35. Пашко Л. Гармонізація управлінських відносин у форматі «керівник – підлеглий»: реальність чи утопія? Вісн. НАДУ. – 2011. – № 4. – С. 56–65.
36. Петренко В.П., Кушнірюк В.М., Лютий М.О., Хамчук Г.П. «Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні» URL:[https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5\\_2022/11.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/11.pdf).
37. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління.2021. №2. С. 158-164.

38. Пірен М. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві : навч. посіб. – К., 2012. – 232 с.
39. Посуховська О. Проблема статі в управлінні. Психологічні виміри культури, економіки, управління. – 2016. – Вип. 8. – С. 41–45.
40. «Проект Інноваційної стратегії» URL: [https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82\\_%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88\\_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88.p df?upd=1](https://winwin.gov.ua/assets/files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82_%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B8%CC%86%D0%BD%D0%BE%D1%96%CC%88_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%96%CC%88.p df?upd=1).
41. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015р. №889-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
42. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. №2866-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.
43. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
44. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07.12.2017 р. №2229-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>.
45. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06.09.2012 р. №5207-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>.
46. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
47. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158: документ

від 05.08.2016 №z1203-16 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

48. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посаду державної служби у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх апарату: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби в державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим або їх прилад: Наказ НАДС № 148 від 20.07.2012» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0148859-12#Text>.

49. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року: Кабінету Міністрів України/Розпорядження від 28.10.2020 №1544-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text>.

50. Процак К. Матвій І. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2018. Вип. 2. С. 86–91.

51. Ратушняк О. Г., Кавецький О.Й., Лесько О.Й. Самоменеджмент як основна складова в роботі операційного. Ефективна економіка. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/35238>.

52. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Самоменеджмент : навч. пос. Вінниця: ВНТУ, 2021.- С. 170.

53. Рачинський А. П. Керівник у державних інституціях : навч.-метод. матеріали – К. : НАДУ, 2009. – С.76.

54. Розвиток лідерства у державній службі. Державна служба: підручник : у 2 т.Т. 2 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. С. 2772.

55. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури. 2009. – С.192 .

56. Сторожев Р., Національна академія державного управління при Президентіві України «Тенденції розвитку лідерства в скандинавських країнах: досвід для України». URL:

<https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/817/795/>

57. Сурай І.Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні(методологічний аспект). Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 3(5). С. 216–227. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).

58. Усанова Л.А., Нестеренко М.М. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства. Філософські обрії. – 2015. – № 33. – С. 98–106.

59. Феррацці К. Неформальне лідерство. Як надихати команду та досягати результатів / пер. з англ. Я.А. Лебеденко. Харків : КСД, 2022. 224 с.

60. Шарий В. Місцеве самоврядування в Україні як механізм реалізації делегованих повноважень / Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. – 2009. – № 4. – С. 156-166.

61. Школа управління імені Джона Ф. Кеннеді Г. Матеріал в Вікіпедії URL:

[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%96\\_%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%D0%B0\\_%D0%A4.\\_%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%96](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A8%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%96%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%96_%D0%94%D0%B6%D0%BE%D0%BD%D0%B0_%D0%A4._%D0%9A%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%96).

62. Шляхтіна Г. В. Формування лідерських компетентностей у публічному управлінні країн євроатлантичної спільноти, ЄС та України: Вчені записки Таврійського нац. ун-ту імені В.І. Вернадського. 2021. №3. С. 69-76.

63. Шляхтун П. Політологія.- К., Либідь, 2002. – С. 374.

64. Яцко Т., Борщ Г. «Виявлення місцевих лідерів/ місцеве лідерство» – NISPAcсе, НАДУ, 2017. – С.57.

65. Alharbi, I. B. A. Innovative Leadership: A Literature Review Paper. *Open Journal of Leadership*, 10. 2021. P. 214-229. URL: <https://doi.org/10.4236/ojl.2021.103014>.
66. Cherry, K. Leadership Styles. Online materials. 2016. P. 1-8. URL: <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>.
67. Chukwusa, J. Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude. *Library Philosophy and Practice*. 2446. 2019. P. 5-9. URL: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5890&context=libphilprac>.
68. Dickson, K. Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. *Information and Knowledge Management*. Vol.13, No.5, 2023. P. 2-18.
69. Forbes «The top 10 most in – demand skills for the next 10 years» Aug 2022 URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=2fbcab7517be>.
70. Jony M. T, Alam Md. J., Amin M. R., Alam Md. J. The Impact of Autocratic, Democratic and Laissez-Faire Leadership Styles on the Success of the Organization: A Study on the Different Popular Restaurants of Mymensingh, Bangladesh. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 1(6). 2019. P. 28-38.
71. Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 1993. C. 81-102.

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Табл. А.1 – Найбільш затребувані навички на найближчі 10 років за версією Forbes**

№	Навички	Суть та шляхи формування
1	<b>Curiosity and Continuous Learning</b> Допитливість і безперервне навчання	Допитливість і безперервне навчання допоможуть лідеру залишатися гнучкими і сприймати зміни, а також підтримувати свої навички на високому рівні, щоб не відставати від постійних змін сьогодення. Мислення справжнього лідера повинно бути спрямованим на розвиток і постійне бажання вчитися, підтримувати та розвивати в собі ці навички.
2	<b>Emotional Intelligence</b> Емоційний інтелект	Дуже важливою є здатність виражати та контролювати свої емоції. Емоційно розумна людина усвідомлює, як її емоції впливають на її власну поведінку та на оточуючих, і може відповідно керувати цими емоціями. Емпатія - здатність бачити світ з чужої точки зору - є ключовим компонентом емоційного інтелекту.
3	<b>Creativity</b> Творчість	Креативність буде однією з найбільш затребуваних навичок в майбутньому, особливо в умовах. Креативне мислення, висування нових ідей, вирішення проблем, вихід за рамки статус-кво та реалізація ідей для вирішення проблем і покращення ситуації, матиме вирішальне значення на робочому місці в майбутньому.
4	<b>Critical Thinking</b> Критичне мислення	В епоху фейкових новин та інформаційного перенасичення критичне мислення очолює список найважливіших навичок, які необхідно розвивати для досягнення успіху. Критично мислити означає аналізувати проблеми та ситуації на основі доказів, а не чуток, особистих думок чи упереджень. Лідер, що

		практикує практичне мислення можете ставити під сумнів достовірність доказів і з'ясовувати, що є правдою, а що ні в різних ситуаціях.
5	<b>Collaboration</b> Співпраця	Характер співпраці та командної роботи змінюється в міру того, як команди розвиваються і включають віддалених працівників, підрядників та інших співробітників, які переходять з одного проекту в інший. На такому мінливому робочому місці лідеру необхідно вміти ефективно співпрацювати і спілкуватися з колегами, партнерами та людьми.
6	<b>Digital Literacy</b> Цифрова грамотність	Цифрова грамотність охоплює вміння вчитися, працювати та орієнтуватися в повсякденному житті в цифровому світі. Ці навички передбачають вміння безпечно та впевнено користуватися пристроями, програмним забезпеченням і додатками. Лідери з високим рівнем цифрової грамотності можуть легко спілкуватися та співпрацювати за допомогою цифрових інструментів, а також бути в курсі нових технологій та імплементувати їх в свою роботу.
7	<b>Data Literacy</b> Грамотність роботи з даними	Для більшості компаній дані зараз є одним з найважливіших і найцінніших бізнес-активів, а це означає, що організації хочуть наймати на роботу людей, які вміють працювати з даними та ефективно їх використовувати. У середньостатистичному бізнес-контексті грамотність даних означає можливість отримати доступ до потрібних даних і впевнено працювати з ними. Щоб розвивати грамотність даних, працюйте над витяганням сенсу з даних і передачею інсайтів, заснованих на даних, іншим. Завдяки грамотності даних ви також зможете ставити під сумнів цілісність і достовірність будь-яких даних, з якими працюєте, а не просто сліпо слідувати наданій вам інформації.

8	<b>Flexibility</b> Гнучкість	<p>Вже зрозуміло, в майбутньому зміни стануть ще більшим рушійним фактором, ніж сьогодні. Лідерам доведеться постійно боротися з новими технологіями, зростаючою автоматизацією, швидким темпом роботи та масштабними збоями. Тому необхідно розвивати психологічну стійкість, адаптивність, здатність пристосовуватися до нових умов, вміння долати перешкоди та зосереджуватися на можливостях.</p>
9	<b>Leadership Skills</b> Лідерські навички	<p>Ефективне лідерство полягає в тому, щоб розкривати найкраще в інших людях і давати їм змогу проявлятися. Лідерські навички потрібні всім, а не лише тим, будують свою кар'єру. Такі фактори, як вміння ефективно розподіляти команду, мати гарні організаційні навички, вміння надихати людей означають, що лідерські навички будуть важливими для кожної людини незалежно від того, чи керує вона проектом, командою або цілим відділом чи громадою.</p>
10	<b>Time Management</b> Тайм-менеджмент	<p>Тайм-менеджмент полягає в тому, щоб працювати розумніше, а не важче. Лідери не працюють понаднормово, вони знають, коли найбільш продуктивні, і використовують цей час з розумом, резервуючи менш продуктивні години для інших завдань. Окрім того розвиток навичок ефективного тайм-менеджменту дуже важливий і для психічного здоров'я. Коли лідер вміє ефективно розпоряджатися своїм часом, він створює кращий баланс між роботою та особистим життям, щоб була можливість відпочити та набратися сил і енергії для нових звершень.</p>