

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПРАВА ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:
Зав. кафедри
« ___ » _____ 20__ р.

Кваліфікаційна робота
за освітнім ступенем «Магістр»
на тему: «Формування та розвиток лідерства в системі місцевого
самоврядування в Україні»

Студентки економіко-правового
факультету
спеціальності 281 Публічне
управління та адміністрування
освітнього ступеня «Магістр»
Усенко Ганни Анатоліївни
Науковий керівник:
Надежденко Аліна
Олексіївна кандидат наук з
державного управління, доцент
кафедри права та публічного
адміністрування
Рецензент: Хороших Вікторія
Валеріївна, кандидат наук з
державного управління, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Донецького державного університету
управління

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ___ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	8
1.1 Категорійно-понятійний апарат та методологічні підходи до визначення сутності лідерства.....	8
1.2 Розвиток та систематизація досліджень лідерства в системі місцевого самоврядування.....	19
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	36
2.1 Порівняльний аналіз особистісного та командного лідерства посадових осіб місцевого самоврядування.....	36
2.2 Прийняття управлінських рішень як елемент колективного лідерства в системі місцевого самоврядування.....	44
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	61
3.1 Перспективні напрями реорганізації системи місцевого самоврядування шляхом формування та розвитку лідерства	61
3.2 Алгоритм формування лідерства на рівні територіальної громади.....	74
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми. Лідерство – одне з найскладніших і багатовимірних явищ. Воно багато років вивчалось і набуло більшої важливості, ніж будь-коли раніше, у сучасному швидкоплинному та все більш глобалізованому світі. Тим не менш, лідерство продовжує викликати дебати через складність теми.

В епоху глобалізації, інформатизації, та в часи розвитку інтелектуальних людських ресурсів, на перше місце виходить інтелектуальна праця, змінюються умови праці, а відповідно змінюються і системи управління. В таких умовах проблема лідерства поступово стає ключовою. Через це у суспільства з'являється необхідність отримати управлінця нового типу, задля ефективного управління людським інтелектуальним потенціалом, спеціаліста з високим рівнем професіоналізму, який має навички лідера з новим типом мислення, з високим рівнем відповідальності за свою діяльність, який зможе протистояти викликам сучасності.

Вже з двадцятих років минулого століття у низці зарубіжних країн почали створювати програми щодо формування та розвитку лідерства. Лідерство передбачає здатність відчувати, аналізувати мотиви поведінки людей, інтегрувати їх, коригувати поведінку об'єкта з урахуванням його потреб і цілей розвитку. Саме тому за останні роки воно набуває більшого значення та більше враховується в процесі розбудови систем управління організаціями, територіями, державами.

Система місцевого самоврядування в Україні потребує нових форм, методів і стилів управління, які б відповідали її призначенню, а отже, ґрунтувалися на основі ініціативи та самоорганізації, що є передумовою формування й розвитку лідерства, адже саме воно є одним із механізмів регулювання відносин між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства і виступає ключовим фактором результативності в будь-якій сфері.

Обраний Україною європейський напрям розвитку, передбачає реформування стандартів життя до стандартів країн ЄС, яке забезпечуються органами державної влади, а насамперед органами місцевого самоврядування. Саме тому важливою є організація діяльності органів місцевого самоврядування на засадах лідерства, яка передбачає роботу групи однодумців на чолі з лідером над вирішенням проблемної ситуації. Наявність низки нерозв'язаних проблем, існуючих у системі місцевого самоврядування в Україні, з одного боку, створює потребу в лідерстві, проте, з другого – сам лідерський потенціал вимагає розкриття і підтримки. Відтак, це зумовлює потребу концептуального і методологічного обґрунтування шляхів формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, а потім – практично орієнтованих рішень щодо його стимулювання як на загальнодержавному, так і на регіональному й місцевому рівнях.

Ефективна реалізація процесу децентралізації, досягнення цілей Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, Національної Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства, Державної стратегії регіонального розвитку, а також цілей регіональних і місцевих стратегій розвитку суттєво залежать від лідерства в системі місцевого самоврядування, яке може змінити підходи до управління і змістити акценти з контролю над людьми на мотивування їх досягати суспільно значимих результатів.

Для того, щоб застосовувати феномен лідерства з максимальною ефективністю, необхідно володіти відповідними знаннями теорії та практики.

Теоретико-методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи стали зарубіжні й вітчизняні наукові дослідження з актуальних проблем публічного управління та місцевого самоврядування, серед яких необхідно виокремити роботи таких учених, як: Н.М. Богданова [9], П.В. Ворона [15], І.О. Дробот [36], О.С. Ігнатенко [42], І.В. Козюра [49], В.В. Мамонова [70], Р.М. Плющ

[87], С.М. Серьогін [91], П.О. Хаїтов [103], Ф.І. Хміль [106], В.І. Шарий [107] та інші.

Проблематику лідерства досліджували Е.Б. Абашкіна [1], Г.К. Ашин [3], В.А. Біленко [7], С.І. Вировий [12], Р.В. Войтович [14], С.В. Кузнєцова [58], М.В. Морарь [75], О.О. Нестуля [76], С.І. Нестуля [77], Л.А. Пашко [83], Т.В. Підлісна [84], М.І. Пірен [85], М.М. Стадник [94], С.Р. Стеців [95] та інші.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що серед зарубіжних дослідників проблемою лідерства займалися такі дослідники як: І. Адізес [2], У. Бланк [110], Ч. Бланчард [8], С. Казе [113], М. Кете де Вріс [114], Дж. Кузес [115], Д. Фулоп [111], М. Херманн [112] та інші.

Важливими для дослідження є також Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [40] та Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [50].

Наукова новизна отриманих результатів. Незважаючи на багатий внесок зарубіжних і вітчизняних учених та дослідників у розробку проблем місцевого самоврядування, а також лідерства, необхідно зауважити, що системних наукових досліджень лідерства в системі місцевого самоврядування ще не було проведено. Методологія формування та розвитку лідерства, а також окремі теоретичні положення потребують перегляду та осучаснення. Така постановка питання ще не отримала належного відображення в науковій літературі та є по суті новою. Актуальність, нерозробленість багатьох теоретичних і методологічних положень та їх дискусійність, а також практичне значення зумовили вибір теми роботи.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що встановлюються у процесі формування та розвитку місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

Метою кваліфікаційної роботи є аргументування необхідності впровадження, формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні.

Завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади та підходи до визначення лідерства з метою конкретизації його проблематики;
- систематизувати теорії та концепції лідерства з метою виявлення особливостей вивчення феномену;
- порівняти особливості особистісного та командного лідерства посадових осіб в місцевому самоврядуванні;
- встановити важливість прийняття управлінських рішень в командному лідерстві;
- визначити перспективні напрями реорганізації місцевого самоврядування;
- встановити алгоритм формування лідерства в територіальних громадах.

Методи дослідження. В основу виконання кваліфікаційної роботи покладено загальнонаукові і спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління та споріднених наук, а саме:

- використано аналіз міжособистісних відносин та групової поведінки - для дослідження внутрішніх зв'язків у системі місцевого самоврядування, формальних і неформальних груп та лідерів, систем мотивації і стимулювання;
- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементи системи місцевого самоврядування в Україні та специфічні форми взаємозв'язків щодо забезпечення єдності системи;
- з метою обґрунтування понятійно-категорійного апарату щодо визначення поняття лідерства та розширення підходів до його сприйняття застосовано метод логіки;
- фундаментальний метод пізнання дійсності – класифікацію було застосовано для виокремлення істотних ознак прояву лідерства в системі місцевого самоврядування та об'єднання їх у відповідні підходи до визначення лідерства;

– декомпозицію – під час дослідження специфіки лідерства в системі місцевого самоврядування;

– синергетичний підхід застосовано з метою виявлення чинників самоорганізаційної спроможності системи місцевого самоврядування, які покладено в основу концепції реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства;

– причинно-наслідковий підхід – для вивчення стану системи місцевого самоврядування в Україні.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у чіткому визначенні необхідності формування та розвитку лідерства в місцевому самоврядуванні та виділенні пріоритетних напрямів розвитку в органах місцевого самоврядування.

Апробація результатів дослідження. Тези у рамках круглого столу «Місьцеве самоврядування: досвід реформ в державах-членах Європейського Союзу та реалії для України», Маріупольський державний університет, економіко-правовий факультет.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 95 сторінок, із них 81 – основного тексту. Список використаних джерел налічує 118 найменувань, у тому числі 9 – іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Категорійно-понятійний апарат та методологічні підходи до визначення сутності лідерства

Для ефективного використання потенціалу лідерства в системі місцевого самоврядування необхідно проаналізувати підходи до визначення сутності лідерства.

Феномен лідерства вивчається вченими протягом століть, але до цього часу не має чіткого визначення, оскільки навіть після проведення багатьох досліджень людство не прийшло до спільного рішення стосовно визначення лідерства.

Згідно загальноприйнятим визначенням, лідерство є процесом, при якому один член групи (лідер) організовує і направляє інших до досягнення конкретної спільної мети.

Лідерство – це процес, за допомогою якого керівник може спрямовувати, керувати та впливати на поведінку та роботу інших для досягнення конкретних цілей у певній ситуації. Лідерство – це здатність менеджера спонукати підлеглих працювати з впевненістю та завзяттям.

Лідерство – це потенціал впливу на поведінку інших. Він також визначається як здатність впливати на групу задля реалізації мети. Керівники зобов'язані розвивати майбутнє бачення та мотивувати членів організації до бажання досягти бачень.

Це здатність переконати інших із ентузіазмом шукати визначених цілей. Людський фактор об'єднує групу і спонукає її до досягнення цілей. Академічний тлумачний словник визначає лідерство як становище, обов'язки,

діяльність лідера, або першість у чому-небудь. Це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень.

Оксфордський політичний словник дає декілька визначень лідерства, зокрема:

- лідерство (англ. Leadership) – це вплив на інших людей;
- лідерство – це реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом.

- лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробку бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей [52].

В Енциклопедичному соціальному словнику вказано, що термін «лідерство» має два значення:

- 1) процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, що зумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів;
- 2) провідне становище окремої особистості чи соціальної групи, яке зумовлено найбільш ефективними результатами її діяльності [62].

Словник конфліктології визначає лідерство як спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера [92].

У сфері трудових відносин лідерство сприймають як відношення домінування працівника у колективі, засновані на авторитеті особистості, здатності до керівництва та комунікабельності.

Словник термінів «Лідерство в місцевому самоврядуванні» подає лідерство як:

- керівне становище соціальної групи, особистості, партії, держави;
- процеси внутрішньої самоорганізації та самоуправління групи, зумовлені індивідуальною ініціативою їхніх членів;
- процес, за допомогою якого одна людина справляє вплив на іншу особистість чи на групу людей;

– система міжособистісних відносин в організації між колективом та лідером, особистісний вплив якого дає йому змогу відігравати провідну роль у ситуаціях, які стосуються інтересів та характеру діяльності всього колективу. Лідерство передбачає значно більшу міру відповідальності в досягненні цілей, ніж того вимагають загальноприйняті норми. Лідерство стимулює постійний розвиток в особистості інтелектуальних здібностей, творчого мислення, випереджального уявлення, стратегічного мислення, сильної волі, що дає можливість формулювати нові цілі, висувати нові ідеї [61].

Проблематика лідерства є об'єктом активних наукових досліджень. Прикладом цього є спроба професора Школи розвитку Лідерства та Адміністрування університету Сан Дієго Дж. Роста, який узагальнив 221 знайдене ним тогочасне визначення поняття «лідерство», що з'явилися та використовувалися з 1920 по 1990-і рр., і запропонував періодизацію, яка розкриває різні підходи до розуміння сутності лідерства у різні роки:

– 1920-і рр. – здатність керівника доводити свою волю до відома підлеглих співробітників, досягати їхньої підлеглості, поваги, лояльності, готовності до співробітництва;

– 1930-і рр. – процес, у межах якого діяльність багатьох співробітників організується однією особистістю для їх просування у певному напрямі;

– 1940-і рр. – результат здатності переконувати чи направляти співробітників, яка не залежить від положення керівника-лідера чи зовнішніх обставин;

– 1950-і рр. – діяльність інших членів колективу, наділених повноваженнями керівника-лідера;

– 1960-і рр. – діяльність керівника-лідера, що здійснює вплив на інших співробітників у процесі досягнення спільної мети;

– 1970-і рр. – здатність, що визначається обставинами та пов'язана з поведінськими моделями лідера, які він може змінювати у процесі взаємодії з підлеглими;

– 1980-і рр. – здатність керівника-лідера надихати співробітників для виконання ініційованих ним цілеспрямованих дій;

– 1990-і рр. – вплив керівника-лідера на підлеглих-співробітників з метою змін, необхідних для вирішення спільних завдань [62].

Як бачимо, лідерство в ті часи сприймалося як виключна здатність особи-лідера впливати на підлеглих.

У наш час змінилися і підходи до лідерства. Наразі існують традиційні методологічні підходи до визначення сутності лідерства – соціологічний, психологічний та політичний. Соціологічний підхід трактує феномен лідерства переважно в контексті малих груп. Політичний підхід акцентує увагу на політичному діячеві, на певній особі, яка наділена відповідними рисами характеру та на великих соціальних спільнотах, на які направлений вплив політичного лідера. Психологічний підхід зосереджений на психології особистості та групи і їх взаємодії [1, с. 33].

Дослідники ж у свою чергу пропонують багато різних визначень і теорій лідерства.

Методологія державного управління характеризується як доволі проблемна ніша, яка потребує розв'язання багатьох проблем. До таких проблем слід віднести аналіз теоретичного напрацювання в державному управлінні та адаптацію теоретичних напрацювань інших наук у державне управління, забезпечення цілісності пізнавальної та практичної методології, їх відкритості для методологічних інновацій. На методологічному полі державного управління відбувається інтенсивний відбір, стихійні методичні експерименти і пристосування методів з усіх основних галузей знання до потреб державного управління, що дає змогу вирішувати нові складні практичні завдання.

Об'єднання знань інших наук та адаптація їх в державне управління, перетворює його на соціоінженерну науку, що органічно поєднує методологію наукового пізнання з використанням на практиці.

В сучасній науці лідерство характеризується неоднозначно. Кожен дослідник розглядає лідерство з різних боків, акцентуючи увагу на певних властивостях феномену, тому визначень лідерства існує безліч і кожне по своєму висвітлює це комплексне явище.

Проведений аналіз визначень лідерства, які пов'язані прямо чи опосередковано зі системою місцевого самоврядування, надав можливість умовно розділити поняття феномену на підставі ключових слів, що покладені в основу цих визначень. Визначення можна поділити на ті, в яких лідерство розглядається як взаємодія, ті, які розглядають лідерство через призму впливу та ті, в полі зору яких є оточення лідера.

Наприклад, лідерство як вплив стосунків у процесі взаємодії, що засновані на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення описує у своїй роботі Р. Кричевський [55].

О. Віханський пише, що лідерство – специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і послідовників, на стику двох проблем: психології окремої особистості і психології груп, малих і великих [13].

Лідерство – це специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, взаємодії в організації. Це тип управлінської взаємодії (між лідером і наслідувачами), заснований на найбільш ефективному для поданої ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований закликати людей до досягнення загальних цілей. Саме так розглядає лідерство Д. Ольшанський [79].

Аналізуючи поняття лідерства, як взаємодії лідера і послідовників або членів організації, можна побачити загальну тенденцію взаємного впливу лідера на групу та навпаки, а також вживання різних джерел влади, спрямованих закликати людей до досягнення спільної мети.

Д. Мацумото розглядає процес взаємного впливу між лідером і його послідовниками заради досягнення групових, організаційних та соціальних цілей [71].

Г. Ашин розглядає лідерство як здатність впливати на людей швидше через призму емоційного фону, ніж через використання влади [3].

Р. Дафт бачить лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на одного й спільно прагнуть до реальних змін і досягнення результатів, що відображають загальну мету [33].

М. Альберт, Л. Едінгер, М. Мескон, Ф. Хедоурі розглядають лідерство як вплив на інших людей. На їх думку, є ряд вимог, яким повинен відповідати цей вплив. По перше, вплив повинен бути перманентним; вплив лідера ґрунтується на авторитеті або визнанні правомірності керівництва, а не на прямому використанні сили; керівництво лідера розповсюджується на весь колектив (організацію); лідер має явний пріоритет у впливі. Тобто, дослідники підходу змішують поняття «лідерство» з поняттям «керівництво» і наполягають на визнанні формального управлінського статусу лідера, оминаючи неформальний статус [73].

Р. Такер вважає, що лідерство – це значно більше, ніж аналіз і прийняття рішень, тому що – це вплив на розум, енергію тих людей, яким належить зіграти свою роль у тому чи іншому процесі. Виступає проти ототожнення лідерства з функціями посадових осіб [99].

Дж. Террі розглядає лідерство як вплив на групи людей, задля виконання ними поставлених цілей.

Л. Холлон доводить, що лідерство – це лише здатність впливати. У цю здатність входить:

- здатність примусити групу зосередитися на загальній цілі;
- здатність створити в групі консенсус;
- здатність розвивати у членів групи відданість загальній справі та мотивацію на досягнення;
- вміння залучити до спільної роботи і спонукати робити те, що необхідно організації, таким чином, щоб члени групи самі прийшли до висновку, що вони хочуть це робити [38].

Підсумовуючи аналіз трактування через призму впливу, можна констатувати, що різні дослідники надають перевагу різним формам впливу для формування та підтримання лідерства в групі. Одні схильні надавати більшу перевагу впливу через емоції, інші – впливу через авторитет. Ті, кому не подобаються вищеназвані форми впливу, обирають вплив через перевагу тих чи інших професійних чи особистих якостей. Але всі визначення мають спільну думку про те, що вплив (яким би він не був) використовується задля досягнення спільної мети.

В.Е. Хоккінг пише, що лідерство – це функція групи, яка передається лідерові тільки тоді, коли група бажає слідувати програмі, яку він запропонував. Це функція певного місця, часу і обставин .

В свою чергу Ю. Платонов бачить лідерство як діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи. Відносини лідерства виникають завжди, коли групі людей доводиться вирішувати проблеми, які зачіпають інтереси всіх або більшості членів групи. Таке широке розуміння лідерства, яке може зачіпати сфери соціального життя (політику, економіку, культуру, науку тощо), а також макро- і мікрорівні взаємодії людей (від взаємовідносин в малих групах до управління державою і міжнародною політикою), дає змогу охоплювати формальні й неформальні організації [86].

Г. Ашин розглядає лідерство як фокус групового процесу, а також як поведінку індивіда, включеного в управління груповою діяльністю [3].

Як неформальне явище, лідерство розглядає Р. Кричевський. Це символ емоційно-психологічної єдності групи і зразок поведінки її членів. Лідерство – це завжди питання ступеню, сили впливу, яка залежить від співвідношення особистих якостей лідера з якостями тих, на кого він намагається здійснити вплив, і з ситуацією, у якій знаходиться означена група [55].

Д. Майєрс пише, що це процес, в ході якого певні члени групи ведуть за собою інших.

Подібний висновок робить й У. Бланк. Дослідник вважає, що лідерство – це наявність adeptів. Наявність послідовників є основним елементом лідерства, завдяки якому лідером може вважатися будь-хто у будь-яких обставинах [110].

Аналізуючи та узагальнюючи трактування лідерства з боку оточення самого лідера, можемо прослідкувати за обов'язковим елементом – наявністю відносин «лідер-послідовники». Ці відносини засновані на взаємній відповідальності за здобуття загальних цілей групи.

М. Херменн стверджує, що розглядаючи прояви лідерства, яке є багатограним поняттям, слід виокремлювати:

- риси самого лідера;
- завдання, які він повинен виконувати;
- взаємозв'язок між лідером та його конституентами;
- конкретну ситуацію або контекст, в яких лідерство здійснюється [112].

Дж. Кузес та Б. Познер підкресливали той факт, що лідерство – це набір навичок. І кожна навичка може бути розвинута, укріплена, відточена, якщо є відповідна мотивація і бажання, підкріплені практикою і зворотним зв'язком, рольовими моделями і навчанням [115].

Дж. О'Тул доводить, що лідерство – це процес, під час якого людина проявляє свої кращі навички та побуджує інших людей проявляти власні. Необхідно «звільнити лідера в кожній людині», щоб відбувалися позитивні зміни [1, с. 40].

На думку С. Казе, лідерство генерується трьома чинниками: особистісними якостями, подією (або ситуацією) і групою послідовників [113].

Якщо розглядати взагалом визначення американських вчених, то вони бачать лідерство як процес стимулювання і націлювання групи на вирішення або прийняття загальних завдань і дієву турботу про засоби, що ведуть до досягнення цих цілей, тобто лідерство – це те, як особистість допомагає групі вирішувати загальні завдання, а потім досягати запланованого результату.

Аналіз визначень дав змогу констатувати, що в сучасних умовах лідерство – це висока чутливість до потреб членів групи, яка виявляється в їх розвитку, включенні в групову роботу, у наданні їм допомоги в досягненні особистих і колективних цілей.

З наведеного вище можна зробити висновок, що лідерство є одним із механізмів регулювання відносин між людьми, соціальними групами, інститутами суспільства. Його сутністю є відносини панування, підлеглості, впливу, наслідування. Лідерство – це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій.

Лідерство та управління – це терміни, які часто вважаються синонімами. Основна відмінність між ними полягає в тому, що лідери мають людей, які слідуєть за ними, а у керівників – люди, які просто працюють на них.

Важливо розуміти, що лідерство є важливою складовою ефективного управління. Як найважливіший компонент менеджменту, чудова лідерська поведінка підкреслює створення атмосфери, в якій кожен працівник розвивається та досягає успіхів. Лідерство визначається як потенціал впливу та зусиль групи до досягнення цілей. Цей вплив може походити від офіційних джерел, таких як вплив, отриманий шляхом набуття керівної посади в організації.

Лідери мають схильність хвалити успіх і керувати людьми, тоді як керівники працюють над тим, щоб знайти помилки. Успішні лідери малюють картину того, що вони бачать, як це можливо для компанії, і працюють, щоб надихати та залучати своїх людей до перетворення цього бачення в реальність.

Замість того, щоб бачити людей лише певним набором навичок, вони думають не тільки про те, що вони можуть зробити, і активізують їх, щоб стати частиною чогось набагато більшого.

Керівник повинен мати риси лідера, тобто він повинен володіти лідерськими якостями. Лідери розробляють та розпочинають стратегії, які формують та підтримують конкурентну перевагу. Організації вимагають

міцного лідерства та надійного управління для оптимальної ефективності організації робочого процесу.

Лідерство відрізняється від керівництва тим, що у той час як керівники визначають структуру та делегують повноваження та відповідальність, лідери забезпечують керівництво, розвиваючи організаційне бачення та доводячи його до співробітників та надихаючи їх на його досягнення.

Хоча управління включає зосередження на плануванні, організації, укомплектуванні персоналом, керівництві та контролі, лідерство в основному є частиною керівної функції управління. Лідери зосереджуються на тому, щоб слухати, будувати відносини, працювати в команді, надихати, мотивувати та переконувати послідовників.

У той час як лідер отримує авторитет від своїх послідовників, керівник отримує авторитет завдяки своїй посаді в організації.

Керівники дотримуються політики та процедури організації, у той час лідери дотримуються власного інстинкту.

Керівництво – це більше наука, оскільки керівники є точними, плановими, стандартними, логічними та більш обізнаними. З іншого боку, лідерство – це мистецтво. В організації, якщо наявність керівників обов'язкова, то лідери є необхідністю.

У той час як керівництво займається технічним виміром в організації або змістом вакансії, лідерство має справу з аспектом людей в організації.

Керівництво вимірює або оцінює людей за їх іменами, минулими досягненнями, нинішніми результатами діяльності. Лідерство ж навпаки бачить і оцінює окремих людей як потенціал для речей, які неможливо виміряти, тобто воно стосується майбутнього та продуктивності людей, їх потенціалу.

Якщо керівництво реагує, лідерство є ініціативним.

Управління більше базується на письмовому спілкуванні, тоді як лідерство – на вербальному.

Лідерство – це мотивація людей зрозуміти і повірити у бачення, яке лідер ставить перед компанією, і працювати з ним над досягненням спільних цілей, коли керівництво більше керує роботою та забезпечує повсякденну діяльність належним чином.

Однак для того, щоб організація була успішною, керівник повинен бути одночасно сильним лідером і менеджером, щоб змусити свою команду співпрацювати з його баченням успіху.

І керівники, і лідери повинні розуміти, що їм потрібно робити, і щоб досягти досконалості в цьому, вони повинні усвідомити суть різниці між ними.

Це питання визначення - розуміння того, як ролі відрізняються і де вони можуть збігатися.

Наприклад, менеджери або керівники зосередяться на постановці, вимірюванні та досягненні цілей, контролюючи ситуації для досягнення або перевищення своїх цілей. Тоді як лідери зосередяться на тому, які цілі є, і мотивуванні людей їх досягати.

Якщо думати про одне без іншого, то можна по-справжньому побачити існуючі між ними відмінності, оскільки керівництво без лідерства лише контролює ресурси для підтримки.

Тому керівництво та управління повинні йти рука об руку. Незважаючи на те, що вони не одне і те ж, вони тісно пов'язані та доповнюють один одного. Будь-які спроби розділити це в організації можуть викликати більше проблем, ніж вони вирішують.

Щоб будь-яка компанія була успішною, їй потрібне керівництво, яке може планувати, організовувати та координувати її персонал, а також лідери, які надихають та мотивують працювати настільки, наскільки це можливо.

Організації, які надто керовані та недоопрацьовані, не працюють у відповідності до контрольних показників. Лідерство у супроводі менеджменту/керівництва задає новий напрямок та ефективно використовує ресурси для його досягнення. Як лідерство, так і управління мають важливе значення для успіху особистості, а також організації.

1.2. Розвиток та систематизація досліджень лідерства в системі місцевого самоврядування

Проведений аналіз найбільш популярних досліджень початку минулого століття дає можливість ознайомитися з теоріями, які можуть бути використані для методологічних, а також практичних розробок формування та розвитку лідерства у вітчизняній системі місцевого самоврядування. Розглянемо найбільш відомі теорії та дослідження.

Теорія великої людини (Great Person Theory) (1840-і) та теорії рис (1930-ті - 1940-і). У дев'ятнадцятому столітті дослідження лідерства були зосереджені на вроджених характеристиках лідера та на виявленні рис особистості та інших якостей ефективних лідерів.

Основним переконанням теорії Великої людини є те, що лідерами народжуються, а не стають або навчаються. Іншими словами, лише деякі, дуже рідкісні особи мають унікальні властивості бути ефективними лідерами та досягати величч за божественним задумом. Приклади часто брали з таких популярних історичних діячів, як Юлій Цезар, Махатма Ганді, Авраам Лінкольн та Наполеон Бонапарт. Вважалося, що ці особи є природженими лідерами з вродженими характеристиками лідерства, що дало їм змогу керувати окремими людьми під час формування сторінок історії.

Тоді теорія Великої людини переросла в теорію «характерних рис». Теорія «характерних рис» свідчить про те, що лідери можуть бути народженими або створеними. Іншими словами, риси успішних лідерів можуть бути успадковані або набуті шляхом навчання та практики. Метою було визначити правильне поєднання характеристик, які роблять ефективного лідера, і зосередитися на вивченні психічних, соціальних та фізичних рис лідерів. Однак послідовний набір ознак не був сформований, і до 1950 року виявилось, що продовження такого підходу мало небагато переваг, і тому від нього відмовились. Сьогодні психометричні інструменти є прикладом

принципів теорії «характерних рис» у дії і часто використовуються при підборі персоналу. Ці інструменти підкреслюють основні риси особистості та використовуються для особистої роботи та розвитку команди [118].

Біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership) (1940-1950-ті роки). Поведінкова теорія виникла з теорії «характерних рис» і стверджує, що лідери значною мірою створені, а не народжені, і що певної поведінки можна навчитись для забезпечення ефективного лідерства. Вона робить акцент на реальній поведінці лідера, а не на його рисах чи характеристиках, але теорія значною мірою ігнорує ситуацію та оточення лідера.

Дослідження в цій галузі призвели до того, що різні моделі поведінки були об'єднані разом і позначені як стилі. Це стало поширеним підходом у навчанні з менеджменту – мабуть, найвідомішим з них є Менеджерська сітка Блейка та Мутона. Сьогодні ця теорія є прикладом у численних тренінгах з лідерства, які передбачають розвиток лідерських навичок та поведінки, таким чином підтримуючи переконання, що лідерство значною мірою вивчається [118].

Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership) (1960-ті). Пізніше було визнано, що оточення відіграє значну роль у динаміці лідера-послідовника, і ця віра домінувала в епоху ситуацій. Як випливає з назви, ситуативна ера зосереджена на лідерстві в конкретних ситуаціях, а не на рисах чи поведінці лідерів. Це означає, що лідери повинні вміти оцінювати контекст, в якому вони діють, а потім вирішувати, який стиль найкраще «підійде» до ситуації. Оскільки найкращий стиль залежить від ситуації, цей підхід відомий як ситуаційна теорія лідерства.

Фред Фідлер розробив одну з перших ситуаційних теорій лідерства. Його теорія зосереджується на важливості контексту для ефективного лідерства та підтримує переконання, що не існує однієї найкращої сукупності лідерських рис або поведінки. Однак Фідлер стверджує, що, оскільки стиль лідера фіксований, їх (лідерів) слід вводити в ситуації, які найкраще

відповідають їх стилю. Іншими словами, ефективність лідерів визначається тим, наскільки їх стиль керівництва відповідає певному контексту [118].

Трансакційна теорія лідерства (Transaction theory of leadership). Трансформаційна теорія (Transformation theory) (1990-ті) та інші (2000-і). Вперше було визнано, що зосередження уваги на одному аспекті чи вимірі лідерства не може вирішити всю складність явища. У світі, який став більш складним і з'явилися нові виклики, виникла потреба у теоріях лідерства, які підтримують обставини швидких змін, руйнівні технологічні інновації та посилення глобалізації. Це призвело до нової ери керівництва, відходу від вищезгаданих традиційних теорій лідерства, які визначають лідерство як односпрямований процес зверху вниз, який проводить чітку межу між лідерами та послідовниками. Натомість акцент робився на складній взаємодії між лідером, послідовниками, ситуацією та системою в цілому, при цьому особлива увага приділялася прихованим лідерським можливостям послідовників.

Вищезгаданий контекст сприяв популярності та прийняттю двох теорій лідерства: трансформаційної та транзакційної, а також породив такі підходи, як стратегія Lean та гнучка методологія, які допомагають впоратися зі швидкими темпами змін та зростаючою складністю викликів з якими можна зіткнутися.

Трансформаційне лідерство – це теорія, в якій лідери заохочують, надихають і мотивують послідовників. Ця теорія використовується, коли організація потребує поштовху, зазнає значних змін або потребує нового напрямку. Особливо важливо для сучасної стрімкої технологічної індустрії, де інновації та спритність можуть створити чи зламати організацію. Приклади трансформаційних лідерів включають таких відомих людей як Джефф Безос, Стів Джобс та Білл Гейтс.

Трансакційне лідерство, з іншого боку, спирається на авторитет, щоб мотивувати співробітників. Лідер обмінює винагороду за зусилля послідовників і карає будь-якого послідовника, який не досягає їхніх цілей. У

цьому контексті життєво важливо сприйняття послідовника щодо чесності та справедливості обміну з лідером. Лідерство у сфері транзакцій найкраще працює у зрілих організаціях, які вже мають чітко визначену структуру та цілі, утримують їх у руслі та посилюють статус-кво. Приклади лідерів транзакцій включають менеджерів, які, як правило, зосереджуються на нагляді, процесах та роботі послідовників [118].

Постійна зміна концепцій лідерства призвела до розвитку спільної, колективної та спільної лідерської практики. Відповідно до них, успіх в організації більше залежить від практики координаційного лідерства, розповсюдженої по всій організації, а не від дій кількох осіб зверху. Службове керівництво знову стало популярним, підкреслюючи важливість послідовників. Службові лідери прагнуть підтримати членів своєї команди і найбільше дбають про те, щоб насамперед служити людям.

Зовсім недавно також з'явилося інклюзивне лідерство, зосереджене на особистісно-орієнтованому підході. Воно базується на динамічних процесах, що відбуваються між лідерами та послідовниками, і фокусується на наданні можливості послідовникам стати лідерами. Нарешті, сучасна теорія лідерства також включає складне лідерство, яке з'явилося як засіб боротьби зі складністю нашого сучасного світу. Ця теорія сприймає загальносистемну точку зору, враховуючи контекстуальні взаємодії, що відбуваються у всій суспільній системі [118].

Серед дослідників важливе значення для розвитку лідерства мають праці Н. Макіавеллі, які розкривають раціональні та ірраціональні чинники, закладені в індивіді, що є рушійними силами дій лідерів. Він увійшов в історію як розробник технологій утримання та збереження влади, автор концепції володаря та ефективного політичного лідерства і лідерських принципів. Перший поставив проблему створення науки управління людьми.

Вважав, що люди – це пластичний матеріал, який потребує контролю з боку невеликої кількості людей, які розуміють справжні важелі суспільного життя.

Ідеальний лідер за Макіавеллі – благочестивий, дружний з власним народом, щирий, релігійний, розсудливий, але такий, що не забував би про закони і порядки. З цього виходить один з найважливіших принципів владних відносин, якого дотримуються лідери – макіавеллізм, тобто політика, яка виправдовує неетичні методи досягнення великих цілей.

Філософ виділяє чотири принципи лідерства:

- лідер – зразок мудрості і справедливості для послідовників;
- лідер і послідовники повинні знати чого очікувати один від одного;
- авторитет чи влада ґрунтуються на підтримці послідовників;
- лідер повинен мати волю до виживання у будь-яких ситуаціях [67].

Е. Мейо створив теорію людських відносин, в якій говориться про те, що зростання продуктивності праці може бути досягнуте без суттєвого оновлення виробництва, а успіх залежить від психологічно-морального клімату, який склався в середині трудового колективу.

Е. Мейо та М. Фоллет говорять, що співробітники і керівники прагнуть до співробітництва, яке в реальності обмежено неправильно побудованими взаєминами між ними, тому головне завдання керівника побудування внутрішньогрупової структури таким чином, щоб задовольнити потреби виконавців, викликати у них почуття відданості організації в якій вони працюють.

Вони експериментально довели, що мотивами вчинків людей є потреби і вони можуть лише частково бути задоволені за допомогою грошей, тому потрібно шукати інші шляхи їх задоволення. Такими шляхами є зацікавленість особистістю працівника, зацікавленість в його роботі, знаннях, досвіді з боку керівництва, а також внутрішньоособистісна мотивація працівника (наприклад, можливість самореалізації).

Мейо висунув ідею, що робочі схильні до впливу мотивації тією самою мірою, що й впливу технічних аспектів праці. Усвідомлення причетності до команди працівників, які працюють в покращених умовах, або під патронатом

керівництва, значною мірою підвищує продуктивність праці робітника. А Фоллет закликала до переходу до стилів спільного управління [6].

Ч. Барнард створив концепцію неформальної організації, яка існує в будь-якій організації та утворюється природним шляхом. Він також робить акцент на неформальних відносинах, які є потужною силою, яку має враховувати лідер [4].

Змістили увагу з особистості керівника на групу, яку він очолює та запропонували різні способи подолання конфліктів і бар'єрів на шляху до ефективної комунікації в організації Ф. Ротлісбергер та В. Діксон.

Розробив власну теорію лідерства Р. Лайкерт, засновану на тому, як домогтися оптимального управління зусиллями окремих особистостей, щоб досягти бажаних цілей і задовольнити їхні потреби. У своїй книзі «Новий тип менеджменту» він описує основи своєї теорії, які засновані на врахуванні двох основних принципів:

- лідер є «сполучною ланкою», інформує співробітників про намір керівництва і про те, що відбувається серед працівників;

- «принцип підтримки відносин», який свідчить, що лідери повинні забезпечувати максимальну можливість того, щоб всі дії в рамках організації розглядалися як взаємодоповнюючі і були спрямовані на формування та підтримку особистої гідності та значущості співробітників [116].

М. Кете де Вріс, автор теорії «емоційного лідерства», доводить, що лідерство можливе в організації лише за умов «повернення людини в організацію». На його думку, це стане можливим лише тоді, коли керівник почне приділяти велику увагу внутрішньому світу своїх послідовників, кожній людині окремо, а також соціальним умовам їх спільної роботи. Лідери, які розуміють тонкощі управління та є провідниками своїх послідовників у відповідному напрямі, дають компаніям додатковий стимул [114].

Таким чином, у теоріях людських відносин чільне місце займають люди, які працюють в організації. Ці теорії пояснюють, як взаємодіють люди в організації і реагують на різні ситуації в прагненні задовольнити свої потреби.

На розвиток науки про лідерство вплинули звісно і вітчизняні дослідники. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування досліджували в своїх дисертаційних роботах Мамонова В.В., Дробот І.О., Ворона П.В. та ін.

Мамоновою В.В. проаналізовані механізми функціонування місцевого самоврядування. «Визначено сукупність способів і заходів з виявлення і використання резервів активізації можливостей управлінської системи щодо її оновлення, які становлять механізми саморозвитку. Проведено системний аналіз територіальної організації влади в Україні з виявлення особливостей здійснення місцевого самоврядування. Визначено основні напрями вдосконалення організаційних механізмів реалізації управлінських функцій» [70].

Дробот І.О. запропонував «цілісну методологію гарантування вітчизняного місцевого самоврядування» та розробив «концептуальні засади організації і функціонування місцевого самоврядування як системного суспільного явища і як організаційно структурованого інституту» [36].

Досліджуючи теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні, Ворона П.В. запропонував «методологію підвищення ефективності його роботи шляхом вдосконалення та запровадження нового інструментарію й механізмів впливу на розвиток територіальних громад», а також розробив методіку залучення студентської молоді до співпраці з органами місцевого самоврядування [15].

Фундаментальними дослідженнями розвитку місцевого самоврядування в Україні вирізняються праці Ігнатенка О.С. [42].

У своїх роботах Плющ Р.М. дослідив формування структури місцевого самоврядування в організаційно-управлінському аспекті та «розкрив загальну стратегію формування органу місцевого самоврядування, яка передбачає його розгляд як відкритої та закритої системи, оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища» [87].

Дослідженню діяльності самоврядних структур та самоврядного управління приділив увагу Шарий В.І. [107].

Проблематику впровадження лідерства в діяльність органів місцевого самоврядування України досліджував Козюра І.В., який у своєму дисертаційному дослідженні «Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Канаді: досвід для України» розробив і запропонував стратегічні засади розвитку місцевого самоврядування в Україні, що передбачають поширення громадянської освіти як засобу формування активних і свідомих громадян, активізації взаємодії з громадськістю, запровадження системи показників вимірювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Крім цього, ним «вдосконалено систему принципів місцевого самоврядування, зокрема доповнено спеціальними принципами позитивного і випереджаючого лідерства» [49].

Також значний інтерес представляють роботи Бендас Т.Б., Біленко В.А., Морарь М.В., Пахарєва А.Д., Підлісної Т.В., Рудської А.М., Фелькель Т.Г., Школяр М.В., ідеї яких покладені в основу аналізу лідерства.

Пахарєв А.Д. оцінив роль конкретних політичних лідерів у всесвітній історії через забезпечення ними глобальних, регіональних та національних інтересів, сформував систематизоване та цілісне уявлення про політичне лідерство, а також оцінив вплив політичних лідерів через міру співпадіння інтересів з інтересами тих соціально-політичних сил, які висунули і підтримали лідера, дозволивши чи не дозволивши йому розкрити свій політичний, інтелектуальний та організаторський потенціал [82].

У своїй докторській дисертації «Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України» Морарь М.В. наводить ґрунтовний аналіз причин низької ефективності діяльності партійних лідерів у політичних процесах сучасної України, до яких відносить:

- політичну неструктурованість сучасного українського суспільства;
- відсутність консенсусу між лідерами партії відносно стратегії та тактики розвитку країни.

Він доводить, що політичні лідери роз'єднані в ціннісному відношенні, з низки принципів питань внутрішньої та зовнішньої політики [75].

Біленко В.А досліджувала регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції та запропонувала трактування поняття «регіональне політичне лідерство» як таке, що відображає складний феномен, обумовлений регіональними особливостями, які безпосередньо визначають специфіку території і здійснюють істотний вплив на загальнодержавні процеси у зв'язку з поняттями і категоріями «централізація», «децентралізація», «автономізація», «регіональна політика». Вона доводить, що в процесі побудови демократичної, соціальної, правової держави регіональне політичне лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, і саме регіональні лідери є ключовими фігурами в побудові конкурентоспроможної влади на місцевому рівні. А політичні партії, громадські організації є найефективнішим і найдешевшим способом залучення громадян до процесу взаємодії з представницькими органами на місцях, а також найпотужнішим інструментом побудови демократичної держави [7].

Трач Н.О. підкреслює важливість соціально-психологічних та інформаційно-комунікаційних механізмів політичного лідерства як основної сфери взаємодії політичного лідера і громадськості, що сприяє демократизації суспільно-політичних відносин, легітимізації влади, публічному діалогу між суб'єктами політики, можливості досягнення суспільного консенсусу, прямим та зворотнім зв'язкам між владними структурами та громадянами. Особливого значення набувають дослідження аворки щодо розгляду політичного лідерства як феномену, що включає два аспекти: формально-посадовий статус, пов'язаний з володінням владою (лідер як керівник) та суб'єктивну діяльність з виконання соціальної ролі (лідер як особистість), яка набуває характеру перманентної організованої дії, упорядкованого процесу з певною структурою відносин, ієрархії влади різних рівнів. Звертає увагу дослідниця також на політичну комунікацію як спільну діяльність, що визначається ситуацією та

можливими цінностями. Предметом такої комунікації є цінності аудиторії й політичним лідерам чи партіям необхідно застосовувати різноманітні стратегії, за допомогою яких можна змінити цінності в аудиторії.

У політичному лідерстві Н.О. Трач виділяє чотири компоненти в структурі спілкування:

- регулятивно-поведінковий – характеризує спілкування з позицій особливостей поведінки суб'єктів, взаємної регуляції поведінки та дій партнерів;

- когнітивно-інформаційний – пов'язаний з процесом сприйняття та передачею інформації, який здійснюється за допомогою вербальних та знакових систем;

- соціально-перцептивний – пов'язаний із процесами сприйняття, розуміння і пізнання суб'єктами один одного в процесі спілкування;

- афектно-емпатійний – розглядає спілкування як процес обміну на інформаційному рівні і як процес регуляції емоційних станів партнерів [101].

Актуальними є також напрацювання з виокремлення низки комунікативних бар'єрів, які ставлять заслін інформаційним потокам. До них віднесені: вибірковість сприйняття, вибірковість уваги та вибірковість заклику. Ці бар'єри передбачають, що аудиторія вибирає лише ті повідомлення, які відповідають її інтересам, і відкидає всі інші, намагається уникати інформації, що суперечить її уявленням, звертає увагу лише на ті повідомлення, які допомагають задовольнити її потреби. Трач Н.О. обґрунтовує думку, що людям важко орієнтуватися у складній мозаїці суперечливих політичних процесів, тому засоби масової інформації повинні виконувати низку важливих функцій. До таких функцій вона відносить:

- комунікативну – спостереження за подіями і формування суспільної думки стосовно їх сутності;

- інформаційну – збір, редагування, коментування та поширення інформації;

– ретрансляційну – відтворення певного способу життя з відповідним набором духовних, політичних та соціальних цінностей.

Завдяки реалізації цих функцій засоби масової інформації справляють вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства, на духовно-культурний та соціально-психологічний розвиток кожного члена суспільства, тому що кожна нова інформація відповідним чином стереотипізована й несе в собі багаторазово повторювані ціннісні орієнтації й установки, які закріплюються у свідомості людей.

Політичні лідери активно використовують всі ресурси, якими володіють засоби масової інформації для своєї користі і таким чином мають можливість позиціонувати себе, поширювати в суспільстві знання про свої цілі і діяльність [101].

Також особливого значення набувають праці Школяр М.В., в яких вона синтезує різні точки зору на феномен політичного лідерства і доводить, що воно є складним політико-психологічним феноменом, виникнення та існування якого можливе лише в умовах демократії. Обґрунтовано тезу, що цілісність феномену політичного лідерства забезпечують три його невід'ємні компоненти: особа лідера (психологічні та професійні характеристики), зовнішні соціальні, політичні, економічні обставини (контент політичного лідерства) та взаємодія між лідером та громадянами [26].

Кузнецова С.В. звернула увагу на політичне лідерство, його сутність і механізми формування та запропонувала комплексний підхід до тлумачення системи формування політичного лідерства як інтегрованої сукупності підсистем (інституціональної, регулятивної, функціональної, комунікативної та ін.), що продукує особистісний ресурс системи влади. Вона доводить, що зміст системи лідеротворення (механізму як форми її дії) визначається характером зв'язків між її елементами й структурою самих елементів, до яких віднесені: спосіб завоювання й утримання влади, суб'єкти висування кандидатів, лідеротворче середовище чи тип організаційної структури, методи

й форми політико-організаційної діяльності, а також і самі лідери як об'єкти й суб'єкти процесу [58].

Рудська А.І. звертає увагу на психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів, запропонувала соціально-психологічну модель лідерства, що розкриває істотні зв'язки між лідером та соціальним проєктом і учасниками проєкту [90].

Свій вклад у дослідження лідерства внесла Фелькель Т.Г., запропонувавши віднести «до основних ідей гуманістичної парадигми розуміння лідерства:

- встановлення партнерських стосунків між лідером та співробітниками;
- активне залучення співробітників до прийняття рішень в організації;
- спільне визначення переважно творчих, інноваційних напрямків діяльності та підходів до їх здійснення;
- взаємодію в команді на основі чітко визначених ролей та взаємодопомоги;
- орієнтацію на задоволення потреб як організації, так і співробітників;
- сприяння професійному та особистісному розвитку співробітників;
- підготовка співробітників до самолідерства у власній професійній та інших видах діяльності».

Нею здійснена «диференціація галузей психології лідерства та виокремлені такі напрями дослідження лідерства:

- політичне;
- організаційне;
- спортивне;
- педагогічне;
- учнівське;
- студентське;
- проєктне;
- в бізнесі;
- в армії;

- в системі міністерства внутрішніх справ;
- у громадських організаціях;
- кроскультурних та гендерних групах» [102].

Вирішенню проблем теоретичних аспектів лідерства присвячено праці Бендас Т.Б., в яких здійснено аналіз напрацювань з психології лідерства та виділено ряд історичних періодів розвитку лідерства, кожен з яких, відповідно до конкретних соціально-історичних етапів суспільного розвитку, має свої особливості.

Актуальними є напрацювання автора щодо нових форм розуміння лідерства в залежності від основних тенденцій соціального розвитку сучасного суспільства, таких як:

- наявність постійних соціально-економічних змін у суспільстві;
- диференціація соціальних галузей та галузей професійної діяльності;
- складність соціально-економічних та професійних завдань;
- виникнення нових форм організації професійної та інших видів діяльності;
- підвищення професійного рівня працівників та їх прагнення до самореалізації;
- виникнення нових взаємодії між роботою та сім'єю, іншими сферами життя особистості
- тощо.

Ці тенденції обумовили осмислення нових форм лідерства, і, відповідно, аналізу і розуміння лідерства [5].

Детально проблематика осмислення розвитку лідерства в державній службі охоплена в працях Підлісної Т.В. Основний інтерес для цілей нашого дослідження становлять напрацювання автора щодо виділення двох вимірів, відносно яких можна згрупувати моделі лідерства – це особливості людини, які можна аналізувати, виходячи з двох підходів, а саме: опису особистісних рис лідера; характеристики його поведінки та характеру ситуації, яку можна розглядати з точки зору її універсальності/мінливості.

Особливої уваги заслуговують дослідження морального аспекту лідерства, за допомогою якого досягається підкорення поведінки підлеглих співробітників у потрібному напрямі, не лише з використанням творчої та спрямовуючої сили моралі, а й за використанням моральної єдності, морального союзу і взаємодії заради досягнення спільних намірів та цілей [84].

Усебічний аналіз дисертаційних досліджень вітчизняних вчених багатьох галузей науки, які досліджували лідерство та систему місцевого самоврядування свідчить, що проблема формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування до цього часу ще не була предметом спеціального комплексного дослідження. Дисертації з досліджуваної теми мають лише дотичний характер до нашої теми дослідження і стосуються лише окремих питань феномену лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення своїх цілей [26].

Оскільки практика державного управління вимагає впровадження все нових управлінських підходів до управління людьми, системами, організаціями тощо, в подальшому доцільно продовжувати дослідження з систематизації знань вчених різних галузей науки для комплексного бачення проблеми та запровадження напрацьованих знань в практичну діяльність.

В українській системі місцевого самоврядування лідерство відрізняється від того, що описується у класичних теоріях лідерства, тому що останні не враховують особливостей місцевого самоврядування, а спрямовані більше на політичне лідерство та великі соціальні спільноти.

У вітчизняній літературі, як правило, змішуються підходи до лідерства в малих групах та великих соціальних спільнотах [26].

На сьогодні все більшого поширення набуває нова концепція лідерства, що виникла як реакція на мінливість зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та як альтернатива всім попереднім підходам до лідерства. Цей підхід має назву «постгеройське лідерство», або «делеговане лідерство» і ґрунтується на тезі, що всі попередні підходи, які фокусують увагу на одній

особистості лідера на чолі колективу пасивних підлеглих співробітників, на даному етапі розвитку суспільства непридатні до застосування.

Один із прихильників даної концепції Д. Фулоп наголошує на тому, що до основних факторів швидкої мінливості зовнішнього середовища відносяться:

- технологія, що сприяє розповсюдженню інформації;
- глобалізація, яка утруднює процес децентралізації;
- думка про те, що за зміни несуть відповідальність усі рівні організації, а не лише її керівництво.

Він зауважує, що наразі відбувається зміщення акценту зі стилю та вивчення рис лідера, який стоїть на чолі організації, на питання про те, як делегування чи постгеройський лідер можуть надихнути більшість членів очолюваної ним організації на виконання лідерських ролей.

Прихильники даного підходу наголошують на тому об'єктивному факті, що роль лідера, здатного одноосібно вирішувати всі поставлені завдання, має відійти у минуле та поступитися його ролі організатора розвитку колективної впевненості підлеглих у своїх силах. Це спричинено тим, що сучасні виклики актуалізують необхідність того, щоб не лише один керівник, а й підлеглі співробітники щоденно поводити себе як лідери у процесі виконання посадовослужбових обов'язків [111].

Такий підхід до лідерства, з боку самого лідера, допомагає членам колективу сприймати проблеми як можливість для навчання та мобілізації колективного розуму. На практиці це означає, що лідер сприяє трансформації очолюваної ним організації, яка безперервно навчається.

Прихильник цього підходу П. Сендж відводить лідеру організації роль проєктувальника, стюарда, вчителя, який зобов'язаний націлювати очолюваний ним колектив на вироблення стратегії її розвитку, цілей, цінностей, напрацювання організаційної структури, ефективної для досягнення цілей та започаткування дієвих процесів навчання в організації, які повинні сприяти появі такого мислення. Відіграючи таку роль, лідер повинен

діяти як слуга, беручи на себе відповідальність за вплив та результати свого лідерства на підлеглих, при цьому важливо, щоб його особиста прихильність організації переважала над його приватними інтересами.

Цей підхід до лідерства вимагає від лідера нових навичок, серед яких основною є вміння перспективного бачення з метою безперервного обміну ідеями та зворотного зв'язку з підлеглими співробітниками [30].

Таким чином, новий підхід до лідерства – делеговане лідерство, увібрав у себе найкращі риси багатьох теорій і, на сьогодні, може бути успішно застосований і в Україні.

Розглянувши значну кількість теорій і концепцій, які прямо чи опосередковано направлені на пояснення природи лідерства, що відрізняючись за фундаментальними підходами, пропонують різні механізми формування та розвитку лідерства, окремих його складових, їх взаємозв'язків і взаємовпливів, зазначаємо, що жодна з них не може дати вичерпної відповіді на питання формування та розвитку лідерства, оскільки лідерство динамічне, багатогранне явище, яке є продуктом швидкозмінного середовища і в залежності від ситуації домінують різні його грані [26].

Усебічний аналіз дисертаційних робіт вітчизняних вчених, які досліджували лідерство та місцеве самоврядування в Україні свідчить, що проблема формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування до цього часу ще не була предметом комплексного наукового дослідження.

Дисертації з досліджуваної теми стосуються окремих питань лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення своїх цілей.

Висновки до Розділу 1

Отже, з'ясовано, що поняття «лідерство» має багато значень, які залежать від цілей дослідження. Цей феномен не є цілком вивченим, саме тому вчені не мають єдиного визначення до терміну.

Порівняли керівництво і лідерство та виявили, що це два різних поняття, схожих за своєю суттю, але різних за ознаками. Довели, що лідерство та керівництво йдуть рука-об-руч та взаємодоповнюють одне одного.

Усебічний аналіз дисертаційних робіт вітчизняних вчених, які досліджували лідерство та місцеве самоврядування в Україні свідчить, що проблема формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування до цього часу ще не була предметом комплексного наукового дослідження.

Розглянули значну кількість теорій і концепцій, значаємо, що жодна з них не може дати відповіді на питання формування та розвитку лідерства, оскільки лідерство багатогранне явище, в якому в залежності від ситуації домінують різні його грані.

Дисертації з досліджуваної теми стосуються окремих питань лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення своїх цілей.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Порівняльний аналіз особистісного та командного лідерства посадових осіб місцевого самоврядування

Особистісне лідерство в системі місцевого самоврядування передбачає яскраву особистість, яка має послідовників, які виконують всі делеговані повноваження в рамках їх посадових обов'язків. Одноосібний лідер повною мірою насолоджується свободою дій і майже абсолютною владою. Він віддає перевагу постановці обмежених завдань і цілей та чекає на схвалення своїх дій, прихильності підлеглих.

Як правило, більшості людей відомий стиль одноосібного лідера, і багато з них навіть не підозрюють про існування керівників іншого типу. Одноосібний лідер не обмежує свою роль рамками компетенції, а втручається в усе; пояснює кожному його завдання та вказує шляхи для вирішення; чітко контролює та вимагає від підлеглих слідування встановленим правилам; доволі часто оточує себе «потрібними людьми», командує співробітниками.

Такий тип лідерства є проявом психології натовпу, коли люди шукають того, хто поведе їх за собою, і вірять у свого лідера. Якщо розглядати цей феномен з боку місцевого самоврядування в Україні, можемо побачити, що так обирають сільських, селищних, міських голів, старост і інколи це дійсно вдалий вибір.

Такий лідер може володіти якостями натхненника, здатністю відчувати та розставляти пріоритети і забезпечувати собі широку підтримку, і для того, щоб досягнути успіху необхідно просто йти за ним, не ставлячи запитань [29].

Досліджуючи роль лідера у роботі зразкових компаній, науковці Т. Пітерс та Р. Уотермен спочатку були схильні сильно применшувати

значимість лідерства, по тій причині, що коли щось відбувалося не так, всі звинувачували саме лідера. Вони були впевнені, що зразкові компанії стали такими за рахунок унікального поєднання культурних властивостей, які відрізняють їх від інших. Але в підсумку виявили, що в кожній зразковій компанії був обов'язково один чи два лідери, які перетворили цю компанію у зразкову. Більшість компаній здобули свої основні якості, ймовірно, під впливом конкретної особистості. Більш того, вони здобули їх на початкових стадіях свого розвитку. У зразкових компаніях розвиваються культури, в яких втілюються цінності і методи видатних лідерів, і таким чином, можна спостерігати, як ці цінності зберігаються протягом багатьох десятиліть.

Однак зразкових компаній із сильним одноосібним лідером не так багато, і більшість таких лідерів можуть рухатися лише вперед одним обраним шляхом. Відступ або тактичний відхід у випадку невдачі підірвуть віру. Тому помилки не визнаються, залишаються непоміченими самим лідером, і, як наслідок, не виправляються. Накопичення помилок веде до більш серйозних наслідків, які можуть призвести до знищення особистості як лідера і краху організації. Наприклад, якщо організація має лідера, який настільки переважає в усьому інших, що, природно, концентрує всю владу у прийнятті рішень. І якщо ця людина зробить помилку, то легко скерує організацію в неправильному напрямі, оскільки навіть генії припускаються помилок. У своїй книзі «Корпоративний менеджмент у кризі: чому могутні падають» Дж. Росста та М. Камі припускають, що причина провалу корпорацій – це правило однієї людини, навіть якщо це правило спочатку привело компанію до успіху [29].

Успішні лідери знають, що вони не можуть мати рацію завжди і в кожному рішенні, тому їм необхідно шукати мудрості, експертизи та думок у тих, хто їх оточує і володіє іншими стилями та перспективами. Саме постійна підвищена невизначеність та характерні для неї зміни і кризи, неспроможність однієї людини охопити все навколо і прийняти завжди вірне рішення, спонукали особистісне лідерство до розвитку та інтеграції в командне (групове) лідерство.

Поняття команди як такої, в її відношенні до роботи, виникло відносно нещодавно. На це є дві причини: по-перше, команди, в яких учасники грають різні ролі, але мають однаковий статус, в широкому розумінні цього слова, не мали прецедентів протягом всієї історії людства, за рідкісними винятками; подруге, розподіл обов'язків і відповідальності відбувається згідно з традиційними правилами і звичаями, які настільки вкоренилися в наше життя, що досі виступають як визначаючі детермінанти ролей в оточуючому нас світі.

Іншою причиною виникнення нового типу лідерства стало те, що командне лідерство є єдиною формою лідерства, прийнятною для суспільства, в якому реалізований принцип поділу влади, і дуже багато людей мають приблизно однаковий статус.

Суть командного лідерства полягає у тому, що лідер свідомо обмежує рамки своєї ролі і відмовляється від абсолютної влади. Таке самообмеження проявляється по-різному. Командний лідер не вважає себе розумнішим, креативнішим ніж колеги, і тому більш скромніший, ніж одноосібний лідер. У самого командного лідера лідерські якості можуть бути слабо виражені, але він має володіти здатністю розпізнавати лідерські якості в інших людях і залучати їх у команду [25].

Командний лідер шукає таланти в оточуючих, щоб компенсувати свої недоліки і досягти більш високої збалансованості команди. Як правило, йому не потрібні прихильники. Повага і довіра до інших членів команди дозволяє командному лідеру делегувати повноваження і не втручатися в роботу інших людей. Його більше цікавлять результати. Командний лідер припускає, що його люди виконують свою роботу якнайкраще.

Як зазначає у своїх працях К. Бланчард, для згуртування команди однодумців треба акцентувати увагу на правильно зроблених речах, не зважаючи на помилки, саме таким чином посилювати позитив в команді [8].

Командний лідер створює в оточуючих відчуття виконання покладеної на них місії. Місія формує систему поглядів, в яких кожен учасник робить свій внесок у загальну справу. Адже кожний член успішної лідерської команди

розглядає себе як слугу, який служить своїй організації, завдяки чому інші хочуть і можуть виконувати свою роботу. Лао-цзи писав: «Найкращий лідер – той, якого люди майже не помічають, не дуже добре, якщо люди йому підкоряються та прославляють його. Гірше, коли його зневажають. Якщо ти не маєш поваги до людей, вони не матимуть її до тебе. Але, маючи хорошого лідера, який мало говорить, коли роботу виконано, а цілей досягнуто, вони завжди скажуть: Ми зробили це самі» [8].

Командні лідери розуміють, що підкреслення особистих досягнень може погіршити взаємовідносини всередині команди і зіпсувати колективний настрій від досягнення успіху. Наприклад, голова ради, розуміючи, що без злагодженої роботи всього депутатського корпусу, всіх фракцій і комісій неможливо досягнути результативного голосування, буде підтримувати командну роботу, а значить, демонструвати якості командного лідера.

Командне лідерство, на відміну від одноосібного, більш ліберальне, тобто рішення приймаються не на основі єдино правильного рішення, яке озвучив лідер, а формується із множини думок та рекомендацій, припущень та заперечень групи осіб, які можуть впливати на формування та прийняття рішень.

Наступною відмінністю є формування оточення лідера. В одноосібного лідера його послідовники перебувають під тінню свого лідера, а командне лідерство передбачає рівні права членів лідерської команди на всіх стадіях прийняття рішень [25].

Ефективний командний лідер, формуючи свою команду, пам'ятає, що злагоджена командна робота є одним із найбільш ефективних відомих способів виконання складних завдань. І для забезпечення командної роботи необхідно здійснити розподіл ролей всередині команди, де прийняття на себе обов'язків і відповідальності залежить від ступеня розуміння себе, поєднаного з розумінням потреб команди як єдиного цілого.

Однією із найрозвинутіших компетенцій командного лідера повинна бути здатність управляти людськими ресурсами, адже науковці стверджують,

що важливо не те, якими знаннями або спеціальними навичками володіє потенціальний працівник, а те, як він буде проявляти себе на роботі, якою буде його робоча поведінка [30].

Відомо, що типів поведінки людей є безліч, але діапазон корисних моделей поведінки в роботі команди достатньо обмежений. Вирізняють чотири ролі Файоля, десять ролей, які пропонує Г. Мінцберг та дев'ять ролей запропонованих І. Адізесом, які є найбільш прийнятними для практичного застосування.

Моделі поведінки, зведені в конструкцію І. Адізесом, отримали назву командних ролей. Кожна з командних ролей (генератор ідей, дослідник ресурсів, координатор, мотиватор, аналітик, натхненник команди, реалізатор, контролер та спеціаліст) характеризує особливості поведінки і взаємодії людини на роботі. Кожна роль важлива по-своєму, і щоб досягнути ефективної роботи організації в цілому, необхідно прийняти нову парадигму: спрацює лише єдине рішення – це взаємодія у групі людей із взаємодоповнювальними моделями поведінки [2].

Необхідно навчати, як робити команду, куди увійдуть різні члени, а не схожі за стилем. Обов'язково необхідна різниця в стилях, у поведінці, лише це зможе збалансувати природні стереотипні сприйняття. Якщо об'єднано людей з однаковими судженнями, команда буде дуже уразливою.

Несумісність людей також зашкодить команді. Сильною та витривалою команда стає завдяки різниці в стилях, які діють об'єднано. Якщо проаналізувати історію будь-якої успішної організації, то стає зрозумілим, що своїм успіхом вона завдячує команді людей, чиї стилі, поведінка та потреби були різними, але які однак працювали разом.

Дослідження виявили, що розвиток лідерства змінюється з розвитком спроможності громадян до вироблення колективного бачення майбутнього. Адже командне лідерство передбачає лідерську команду, в яку входять індивідууми з різними командними ролями, що є взаємодоповнювальними моделями поведінки членів лідерської команди, які на рівних ухвалюють

рішення та реалізують їх. Завдяки цьому командний лідер може делегувати повноваження, акумулювати різні думки та пропозиції, розвивати професійні компетенції колег, перетворювати однодумців на послідовників, це дає можливість сформулювати та реалізувати власний шлях кожного до досягнення загальної цілі організації [30].

Отже, ґрунтуючись на цих дослідженнях, можемо констатувати, що пріоритетом для системи місцевого самоврядування має бути не пошук універсального лідера, а використання природних талантів усіх мешканців територіальних громад для розвитку лідерського складу, кожен з яких має досвід в одній чи двох управлінських ролях, а також здатність компетентно виконувати інші ролі.

Розподіл лідерів на дві групи є умовним, оскільки більшість лідерів володіють рисами обох типів. Вони розпочинають свою кар'єру, володіючи гібридними якостями, і у міру досягнення успіху все більше схиляються до стилю поведінки одноосібного чи командного лідера.

В українській системі місцевого самоврядування є приклади використання як особистісного, так і командного лідерства. Особистісне лідерство в основному харизматичне, виправдане для використання в діяльності органів місцевого самоврядування лише в кризові моменти, коли лідер повинен сам прийняти рішення і взяти на себе повну відповідальність за його результат. У всіх інших випадках необхідно застосовувати командне лідерство, суттю якого є взаємовплив лідера на групу для виконання завдань з урахуванням ситуації [34].

Використання означених підходів до формування лідерства застосовується для створення ефективно працюючої команди. Загальновідомо, що успішна робота будь-якого колективу і високі результати не можуть бути випадковими. Частіше за все вони є результатом покращення кадрового потенціалу організації, а цей процес визначається якістю керівництва, оскільки зміни якості роботи потребують зміни кадрового потенціалу. Для формування ефективної команди необхідно:

- роз'яснення співробітникам і керівникам організації суті нових можливостей;
- відкритість перед співробітниками організації;
- створення чіткої картини навичок, необхідних для успішного кар'єрного просування в оновленій організації;
- прийняття на роботу виключно на основі створеної і затвердженої картини навичок і вмінь;
- розуміння переваг створення колективу на основі різноманітності [51].

І співробітники, і організація в цілому розвиваються швидше, якщо відчувають підтримку зверху, бачать спільний напрям руху і розуміють, що їх думка буде почута. Аналіз досвіду ефективних організацій вказує, що якщо керівники кожного тижня надсилають електронною поштою всім співробітникам організації звіт за тиждень, що вдалося зробити спільними силами, а над чим необхідно ще попрацювати, а також план на наступний тиждень і прохання кожного повідомляти про ті цікаві ідеї, які б могли забезпечити ефективність організації, то це наближає співробітників до керівництва, стимулює їх, змінює завісу таємничості дій керівництва. Крім того, необхідні щотижневі розширені зібрання всіх членів колективу і керівництва, щоб всі могли висловити думку про слабкі сторони організації [29].

Таким чином, необхідно робити все можливе, щоб донести до кожного співробітника напрям руху і образ майбутнього організації. Залучення максимального числа співробітників дає змогу отримати від них нову інформацію і цікаві пропозиції, які можуть серйозно вплинути на процес кінцевого доопрацювання стратегічних планів. Представлення їм візуального образу майбутнього і можливість участі у розробці стратегії і в її досягненні сприятиме більш ефективній роботі, прояву більшої лояльності до організації і застосування у щоденній роботі творчих здібностей [31].

Відкритість – найважливіша якість лідера, яка демонструє, що він готовий разом із колективом працювати над реалізацією спільних цілей.

Співробітники організації схильні до того, щоб особливо загострувати увагу на тих навичках і вміннях, які вважають важливими їх керівники. Для успіху в організації необхідні шість груп основних навичок:

- здібність до навчання, спостережливість, здатність ставити запитання про те, що діється навколо;
- вміння бачити можливості;
- здібність розробляти детальні плани і залучати необхідні ресурси для їх реалізації;
- вміння виконувати плани і приділяти увагу деталям;
- вміння ефективно спілкуватися і працювати в команді;
- вміння бачити і розвивати корисні навички в інших [47].

Лідеру потрібно розвивати рису характеру, властиву всім творчим людям – бути відкритим до нової інформації та підмічати факти, події та ідеї, які можуть бути не зв'язані між собою і надходити із самих різних джерел, проте на підставі їх співвіднесення і порівняння можна прийти до новаторських ідей.

Кожна організація потребує людей, які вміли б аналізувати ситуації, планувати і доносити до колег і керівництва, які конкретні дії та ресурси потрібні, хто і за що буде відповідати і коли краще за все здійснювати ті чи інші кроки. Не всі здатні створювати плани робіт і визначати терміни й ресурси їх виконання, і тому ті, хто вміє це робити, життєво важливі для організації. Можливо, найважливішою навичкою, яку організація бажає бачити у своїх співробітниках, є вміння виконувати намічені плани. Неможливо знайти заміну людям, які люблять і вміють приділяти увагу деталям, видавати результати в намічені терміни навіть під тиском ситуації і в нестабільних умовах.

Робота в команді передусім означає, що всі співробітники і структурні підрозділи сконцентровані на виконанні спільних цілей, при цьому кожен розуміє, що саме робить його колега і допомагає іншим виконати роботу в намічені терміни [34].

Кадри – це найцінніший елемент організації, і розумне інвестування в них може дати феноменальні результати. Підготовка грамотних кадрів і систематичне спілкування зі співробітниками сформують команду тих, хто вміє працювати з високою віддачею. Результативна робота організації суттєво залежить від готовності прикладати зусилля до розвитку навичок і вмінь співробітників. Найкраще розвиток персоналу відбувається в процесі постійного розв’язання проблем і спілкування з досвідченими лідерами організації.

Тому надважливо враховувати, що для організації діяльності системи місцевого самоврядування в Україні на якісно нових засадах, необхідно розуміти, що самодостатнім, активним, ініціативним особистостям завжди хочеться потрапити в групу виконавців, кожен з яких є професіоналом у своїй сфері; команду, де всі працюють злагоджено, виконуючи завдання, значно складніші ніж ті, які міг би виконати кожен окремо.

Лідеру необхідно приділяти багато часу розвитку навичок і вмінь сильних співробітників організації. За наявності уваги і підтримки з боку лідера вони зможуть швидше розвиватися і в професійному плані вести за собою всю організацію. Адже команди являють собою кращий спосіб виконання комплексних завдань, а в системі місцевого самоврядування всі завдання комплексні.

2.2. Прийняття управлінських рішень як елемент колективного лідерства в системі місцевого самоврядування

Колективне лідерство, на відміну від особистісного, передбачує прийняття рішення колективно, яке формується з висловлених думок групи осіб, що впливають на прийняття рішень. Тобто прийняття остаточного рішення за колективом (групою осіб), а не лідером.

Під час колективного або командного лідерства, власне лідер займається тим, що:

- діє для формування командного духу з метою підвищення ефективності роботи групи або процесу;
- періодично обговорює з командою прогрес проектів для забезпечення цілей та завдань команди, які можна здійснити;
- заохочує групу людей працювати разом, узгоджуючи цілі, процеси, завдання та виконання завдань;
- сприяє хорошим робочим відносинам незалежно від особистих уподобань та антипатій;
- використовує складні стратегії, такі як командне призначення, перехресне навчання тощо, для підвищення моралі команди та продуктивності;
- створює середовище, яке заохочує відкрите спілкування між членами команди;
- створює середовище, яке заохочує колективне вирішення проблем серед членів команди;
- прагне досягти консенсусу між різними точками зору як засіб формування прихильності групи [51].

Під прийняттям управлінських рішень можна розуміти процес їх розробки та вибору.

Управлінське рішення – результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий вплив на об'єкт (систему) управління для досягнення цілей організації.

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями вищої організації, необхідність врегулювання взаємовідносин з партнерами по кооперації, тощо), так і внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виникнення

вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо). Ось чому те чи інше управлінське рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, воно спрямоване на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі [53].

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

Прийняття рішень – складова будь-якої управлінської функції, оскільки рішення – це головний продукт праці керівника або лідера. Тому розуміння природи прийняття управлінських рішень надзвичайно важливе з погляду найкращого уявлення про процес управління в цілому.

Але поняття «управлінське рішення» це не теж саме що й «рішення», їх треба відрізнити. Людина протягом свого життя приймає безліч рішень (у сфері придбання товарів, особистих стосунках тощо), але не всі вони управлінські.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- цілі – суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації;
- наслідки – рішення, що приймаються менеджером високого рангу (керівником, лідером), можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління;
- поділ праці. В організації існує певний поділ праці: одні працівники зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень;
- професіоналізм. Для прийняття рішень в організації керівник (лідер) має володіти відповідними знаннями, навичками, мати певний досвід роботи [63].

В основі будь-якого рішення лежить проблемна ситуація. Термін «проблема» в перекладі з грецької мови означає «завдання», «питання». Можна сказати, що проблемна ситуація – це ситуація, яка потребує втручання управлінця, прийняття ним рішення, призначеного перевести об'єкт

управління з проблемного стану в інший, який більше відповідатиме завданням управління [65].

Вирішення проблемної ситуації потребує насамперед збирання відповідної інформації.

Першоджерелом постановки питання про виникнення проблемної ситуації можуть бути підлеглі, менеджери більш високого управлінського рівня, інші особи.

Сукупність відомостей, повідомлень, що характеризують проблему – це інформаційна модель проблемної ситуації. На основі обміркування інформаційної моделі у свідомості менеджера формується концептуальна модель – особисте бачення проблеми. Інформаційна модель повинна формуватись таким чином, щоб управлінець міг побачити глибину й масштаби проблемної ситуації.

Виділяють два типи проблем: проблеми стабілізації та проблеми розвитку.

Проблеми стабілізації потребують таких рішень, які мають бути спрямовані на усунення недоліків, що перешкоджають функціонуванню системи. Розв'язання проблеми стабілізації забезпечує використання сукупності заходів, які не змінюють основних характеристик системи.

Проблеми розвитку, вдосконалення потребують рішень, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування системи за рахунок зміни основних характеристик об'єкта управління або системи управління ним. Для розв'язання таких проблем використовують сукупність заходів щодо переходу системи з існуючого стану в новий (кращий, удосконалений) [65].

Розв'язуючи проблему, слід звертати увагу на зміст управлінського рішення, який може бути економічним, організаційним, правовим, технологічним, соціальним тощо.

Економічний зміст управлінського рішення виявляється в тому, що на його розробку і прийняття потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тобто кожне рішення має реальну вартість.

Організаційний – дозволяє створити досить чітку й закріплену систему прав, обов'язків, повноважень і відповідальності працівників та окремих підрозділів щодо виконання певних операцій, робіт, етапів розробки та реалізації рішень.

Правовий зміст передбачає визначення й точне дотримання зовнішніх і внутрішніх нормативних актів та положень.

Технологічний зміст виявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами й ресурсами для розробки та реалізації рішень.

Соціальний зміст управлінського рішення виявляється в механізмі управління персоналом, у використанні певних інструментів впливу на людей.

Виділяють індивідуальну, групову, організаційну та міжорганізаційну форми прийняття рішень. Форма прийняття залежить від об'єктів, які приймають рішення [78].

Управлінське рішення має відповідати певним вимогам.

1. Наукова обґрунтованість, яка полягає в тому, що управлінське рішення формується з урахуванням об'єктивних закономірностей, що відображають умови перебігу тих чи інших процесів та явищ, зокрема в економічній сфері.

2. Кількісна та якісна визначеність рішення передбачає, що залежно від змісту рішення його результати можуть бути виражені як кількісними, так і якісними показниками.

3. Правомірність рішення означає відповідність управлінського рішення чинним правовим нормам, внутрішнім положенням організації.

4. Оптимальність рішення передбачає досягнення такого рівня, який би забезпечив відповідність рішення економічному критерію ефективності: досягнення максимального кінцевого результату за найменших витрат ресурсів, у тому числі часу.

5. Своєчасність прийняття рішення характеризується правильним вибором моменту його прийняття. Це дуже важливо, тому що умови діяльності

організації постійно змінюються, потрібно вдало визначати, коли слід застосовувати відповідні заходи.

6. Комплексність управлінського рішення полягає в урахуванні сукупності аспектів (економічного, психологічного, інформаційного тощо) розробки і прийняття рішення.

7. Гнучкість управлінського рішення передбачає можливість його коригування в разі суттєвої зміни певних умов функціонування організації [27].

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення [29].

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану [53].

У рамках соціологічного підходу існують три основні групи теорій, що описують прийняття управлінських рішень:

- 1) теорія політичної взаємодії – вивчає процес прийняття управлінських рішень з погляду балансу сил та інтересів різних груп усередині колективу організації і в зовнішньому середовищі. При цьому управлінське рішення розглядається, насамперед, як політичний крок, спрямований на зміцнення позиції визначеної групи. Особлива увага приділяється впливу референтних груп, розподілу ролей і статусів у групах, логіці формування блоків і коаліцій;
- 2) теорія колективного навчання – підкреслює, що складність і динамічний характер внутрішнього і зовнішнього середовищ організації у поєднанні із браком інформації і досвіду перетворюють процес прийняття рішень у процес безупинного навчання для керівника і колективу. Тому чіткої межі між ухваленням управлінського рішення і його реалізацією не існує: обидва процеси взаємозалежні і взаємообумовлені;

3) теорія корпоративної культури – вказує на те, що основою для будь-якого управлінського рішення є сукупність загальних для всіх співробітників переконань і відносин. При цьому прийнято виділяти три рівні корпоративної культури: поверхневий (корпоративна символіка), середній (переконання, відносини, правила, норми) і глибинний (цінності). Глибинні цінності відіграють важливу роль при прийнятті стратегічних рішень, тобто виборі стратегій. Правила і норми важливі при виборі тактичних заходів для реалізації стратегій [29].

Шляхом прийняття та реалізації рішень відбувається регулювання соціально-економічного розвитку. Відповідно, основною формою здійснення державного управління є управлінські рішення. Саме через них виявляється цілеспрямованість державного управління.

Через економічну та соціальну ситуацію в Україні сьогодні виникає необхідність переходу до моделі, ключовим елементом якої є розвинуте місцеве самоврядування.

Лише за умови визнання провідної ролі особистості, феномену лідерства можливо встановити якісно новий розвиток відносин у системі місцевого самоврядування і в країні загалом. Саме тому виникає необхідність впровадження технологій забезпечення участі громадян у прийнятті й реалізації управлінських рішень як елементу колективного лідерства в системі місцевого самоврядування України [51].

Технології реалізації управлінських рішень відображають мистецтво, майстерність і вміння керівника впливати на персонал для досягнення загальних та ключових цілей органів місцевого самоврядування. Ці технології передбачають:

- застосування методів і засобів збирання та обробки інформації;
- застосування прийомів ефективного впливу на персонал;
- застосування принципів, законів і закономірностей організації та управління;
- застосування систем контролю;

– застосування співпраці з громадськістю [25].

Чинне законодавство надає певні можливості для участі громадян у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування, але технології та методи цієї участі ще потребують вдосконалення, а нові форми участі – додаткового правового закріплення.

В ідеалі прийняття всіх рішень в системі місцевого самоврядування повинно відбуватися на засадах:

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

Усі суб'єкти системи місцевого самоврядування, крім сільського, селищного, міського голови та старости, являють собою колективні утворення, які необхідно спрямувати на ефективне виконання наданих їм повноважень. А керівники даних колективних утворень зобов'язані володіти ефективними механізмами управління [40].

При прийнятті управлінських рішень, які є елементом колективного лідерства в системі місцевого самоврядування доцільно використовувати груповий підхід. Використання групового підходу базується на двох припущеннях: 1) група приймає рішення легше, ніж одна особа; 2) групове рішення легше реалізувати.

При використанні групового підходу часто спостерігається процес, при якому у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються із загальними рішеннями, навіть, якщо не підтримують його заради уникнення конфліктів, намагаючись не висловлювати свою думку. Це – групове мислення.

Групове прийняття рішень виправдовує себе у ситуаціях, які виникають при розв'язанні складних істотних проблем, ситуацій з багатьма невідомими. Цей підхід обмежує керівників або лідерів у свободі вибору і вимагає дотримання балансу інтересів фахівців, що беруть участь у розробці управлінських рішень. При вирішенні шаблонних проблем процедурного характеру, як правило, приймають індивідуальні рішення [27].

При груповому прийнятті управлінських рішень важливим є сполучення особистісних рис членів команди, індивідуальних і постійних, формування атмосфери взаєморозуміння і взаємної підтримки.

Також командне лідерство використовує демократичний підхід. При демократичному підході рішення приймаються на користь більшості шляхом голосування. В результаті учасники процесу прийняття рішень поділяються на переможців і переможених, що може призвести до конфліктів.

На противагу демократичному, використання дорадчого підходу передбачає пошук компромісу, якому передують з'ясування точок зору якомога більшої кількості людей, що мають відношення до управлінської проблеми.

Методи прийняття управлінських рішень є однією з спірних і актуальних тем в теорії управління.

Прийняття рішень – зв'язуючий процес, необхідний для виконання будь-якої управлінської функції. Запрограмовані рішення, типові частіше за все для повторюваних ситуацій, приймаються з дотриманням конкретної послідовності у декілька етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, в цьому випадку керівник сам вибирає процедуру прийняття рішень [62].

Рішення служать найважливішою інтегральною характеристикою будь-якої системи управління. Якщо управління, за загальним визнанням, є «процесом вироблення і здійснення управлінських дій», то управлінські рішення є основним інструментом реалізації таких впливів.

За допомогою рішень визначається доцільний образ дій по досягненню цілей і завдань організації, переклад останньої в інший, більш належний

потребам об'єкта управління стан, тому і ефективність управлінської діяльності знаходиться в прямій залежності від здатності розробляти, приймати і реалізовувати ці рішення.

У прийнятті рішень в органах місцевого самоврядування є свої особливості:

- переважання стратегічних рішень соціальної спрямованості як директивних актів, що направляють, організують і мотивують до колективних дій людей задля досягнення стратегічних цілей.

- стратегічні рішення мають бути обґрунтованими, своєчасними, економічними і прийматися за такою технологією: виявлення проблеми, обґрунтування загальної концепції, вироблення кількох альтернатив і вибір найкращого рішення.

- наявність у керівників вміння виявити зародження стратегічних суперечностей міста, регіону.

- необхідність вміти виділити з величезного числа питань вузлові. Для фахівців місцевого самоврядування складається, як правило, дві ситуації. Перша пов'язана з можливістю постійно і уважно стежити за ситуацією і своєчасно готувати стратегічні рішення. Друга ситуація виникає несподівано під впливом змін зовнішнього середовища, і рішення в такому випадку ділиться на прийняття невідкладних заходів і дій стратегічного характеру [25].

Якість управлінських рішень органів місцевого самоврядування залежить в основному від рівня інформаційного забезпечення діяльності цього органу, кваліфікації та рівня підготовки муніципальних службовців, ступеня участі населення в розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування.

Для забезпечення і підвищення якості управлінських рішень в муніципальному управлінні необхідно створення таких основних умов:

- вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування;

- підвищення кваліфікації муніципальних службовців;

– активізація участі населення в розробці управлінських рішень органів місцевого самоврядування [34].

Отже, як для осіб, які беруть управлінські рішення, так і для осіб, що беруть участь в їх підготовці, необхідна можливість доступу до достовірних і повних (актуальних і ретроспективних) даних про стан об'єкта в цілому і всіх його елементів. Тільки володіння всією сукупністю даних, що відображають поточний стан, тенденції та закономірності розвитку всіх основних сфер життєдіяльності міста може стати основою для прийняття оптимального рішення.

Інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування є одним з найбільш нагальних і в той же час одним з найскладніших завдань. У зв'язку з цим необхідно комплексне вирішення питань інформаційного забезпечення; для координації розвитку інформаційного поля слід розробляти концепції розвитку на всіх рівнях від державного до муніципального.

Такий підхід є необхідною умовою для прийняття якісних управлінських рішень, ефективної реалізації органами місцевого самоврядування своїх повноважень та сталого розвитку муніципальних утворень [31].

Процес професійного розвитку муніципальних службовців як запорука підвищення якості рішень є досить складним і включає в себе вирішення багатьох управлінських, освітніх, соціально-психологічних, соціально-економічних завдань. Професійний розвиток полягає, перш за все, у формуванні у службовців якостей, навичок і умінь, які необхідні їм для ефективного виконання своїх функцій, прав і обов'язків, і постійному їх збагаченні.

У зв'язку з цим необхідне постійне вдосконалення і розвиток системи підготовки кадрів для органів місцевого самоврядування, діяльність яких пов'язана з соціально значущими питаннями життєдіяльності муніципальних утворень, грамотних, кваліфікованих, а головне, якісних управлінських рішень.

Іншою вимогою прийняття якісних управлінських рішень в органах місцевого самоврядування є участь населення в розробці цих рішень, власне самоврядування.

Місцеве самоврядування передбачає самоорганізацію населення на місцевому рівні, це є єдиною можливістю ліквідувати прірву між владою і народом. Численні, різноманітні форми участі населення у здійсненні самоврядування служать масової опорою місцевого самоврядування, зміцнюють його зв'язок влади з населенням. У цій діяльності проявляється безпосередня громадянська ініціатива. Взаємодія населення з органами муніципального управління є необхідною умовою розвитку громадянського суспільства [66].

Місцеве самоврядування покликане забезпечити самостійне рішення населенням питань місцевого значення. Тому важливою стороною муніципальної діяльності повинно бути створення умов для ефективної участі громадян у здійсненні місцевого самоврядування.

Участь громадськості – це будь-яка діяльність, за допомогою якої громадяни впливають або спільно з представниками органів місцевого самоврядування грають лідируючу роль при прийнятті рішень, що впливають на їхнє життя і життя інших громадян.

Зворотній зв'язок органів місцевого самоврядування з населенням виконує функцію своєрідного барометра, що вимірює настрої людей і їх відношення до влади, що дозволяє муніципальним органам вчасно і в потрібному напрямі активізувати свою діяльність, підвищити якість прийнятих управлінських рішень і виконуваних робіт [66].

В останні роки найбільш масової і ефективною формою безпосереднього залучення громадян в процесі вирішення місцевих питань стає територіальне громадське самоврядування (територіальні громади). Вони розглядаються в якості самостійного елемента системи організації місцевого самоврядування в муніципальних утвореннях.

Як правило, базовою одиницею територіальних громад в місті є мікрорайон, жителі якого на зборах, сході чи конференції обирають раду або комітет мікрорайону і його голови. Усередині мікрорайону можуть існувати такі органи територіального громадського самоврядування, як будинкові (в багатоквартирних будинках), вуличні, квартальні (в районах з частою забудовою) та інші наради і комітети, старости будинків, під'їздів, гуртожитків.

Кожен рівень територіального громадського самоврядування сам вибирає коло розв'язуваних їм питань, елементи територіальних громад різного рівня взаємодіють між собою, так що може виникнути цілісна система самоорганізації жителів.

Процес формування територіального громадського самоврядування знаходиться у стані розвитку і має великі перспективи. Населення малих поселень готове до самоорганізації за місцем проживання. Тому одним з напрямків діяльності міської влади, особливо в сільських поселеннях, має стати навчання широких верств населення тому, як користуватися демократичними правами, даними законодавством, для облаштування місця існування, а також навчання муніципальних службовців для найбільш кваліфікованого взаємодії з об'єднаннями громадян [66].

Таким чином, можна говорити про те, що вдосконалення форм участі населення у самоврядуванні буде причиною підвищення ефективності зворотного зв'язку в муніципальних утвореннях, а це, в свою чергу, підвищить якість прийнятих органами місцевого самоврядування рішень.

Зворотній зв'язок зберігає ефект присутності в місцевій владі більшості членів територіальної громади протягом міжвиборчого циклу, тобто на етапі функціонування самоврядної системи. В роботі зворотного зв'язку не можна забувати найголовніше – громадський характер самоврядування. З метою прийняття якісних рішень органи управління місцевого самоврядування і їх посадові особи зобов'язані сприяти участі населення у здійсненні місцевого самоврядування [30].

За своєю змістовністю управлінські рішення досить різноманітні. Одне і те ж рішення може класифікуватися за різними ознаками. Проте кожне з них має всебічно охоплювати відповідну йому ситуацію для її своєчасного, повного і точного аналізу і рішення.

Головна проблема в управлінській діяльності – це відсутність рішення. Причинами неякісних рішень можуть бути:

- значний обсяг прийнятих рішень, що не дозволяє кожне з них ретельно розробляти і обґрунтовувати;

- неузгодженість нових прийнятих рішень з раніше прийнятими, що викликає дублювання, неузгодженість дій і конфліктність;

- прийняття «розпливчастих» рішень, що не несуть конкретного змісту, що відображають лише загальну установку: звернути увагу, підвищити, вжити необхідних заходів;

- недостатнє інформаційне забезпечення, наслідком чого є вироблення слабких рішень, реалізація яких не вирішить ту чи іншу проблему [38].

Суб'єкти, які беруть на себе управлінські рішення, повинні орієнтуватися в головних організаційних передумовах, які можуть допомогти підвищити якість рішень, тим самим сприяти підвищенню ефективності управління в цілому.

Дотримання перерахованих умов забезпечить підвищення якості управлінських рішень в місцевому самоврядуванні.

Місьцеве самоврядування має важливе значення в даний час. Його цілі і завдання визначаються виходячи з інтересів місцевого населення.

Функції управління різні, і ефективність їх реалізації безпосередньо залежить від своєчасності і якості прийнятих управлінських рішень. Дотримання всіх організаційних принципів дозволить підвищити раціональність, гнучкість, плавність, ефективність управлінської діяльності, застосування нових методів управління. В даний час значно зросла роль стратегічного управління, яка полегшує управлінську діяльність.

Висновки до Розділу 2

Було проаналізовано два види лідерства, командне та особистісне. Ці два види суттєво відрізняються один від одного, їх використання залежить від ситуації в якій знаходиться власне лідер та від проблеми, яка потребує рішення.

Особистісне лідерство в системі місцевого самоврядування передбачає особистість, доволі яскраву, яка має послідовників або прихильників, які виконують всі делеговані повноваження в рамках їх посадових обов'язків. Одноосібний лідер має повну свободу дій і майже абсолютну владу. Він віддає перевагу постановці обмежених завдань і цілей та чекає на схвалення своїх дій підлеглими та очікує прихильності.

У той час, командний лідер шукає особливі вміння в оточуючих, щоб компенсувати свої недоліки і досягти більш високої збалансованості команди. Як правило, йому не потрібні прихильники. Повага і довіра до інших членів команди дозволяє такому лідеру делегувати повноваження і не втручатися в роботу інших людей. Його більше цікавлять результати. Командний лідер припускає, що його люди виконують свою роботу якнайкраще.

Доведено, що командне лідерство є єдиною формою лідерства, прийнятною для суспільства, в якому реалізований принцип поділу влади, і дуже багато людей мають приблизно однаковий статус.

Суть командного лідерства у тому, що лідер свідомо обмежує рамки своєї ролі і відмовляється від абсолютної влади. У самого командного лідера лідерські якості можуть бути слабо виражені, але він має володіти здатністю розпізнавати лідерські якості в інших людях і залучати їх до роботи.

Також, з'ясовано, що важливим для успішної роботи системи місцевого самоврядування є вдале прийняття управлінських рішень. Від правильно обраного алгоритму прийняття управлінського рішення залежить результат вирішення питання чи проблеми, які виникають під час роботи.

Тому необхідним є підвищення ефективності управлінських рішень, що є головною передумовою раціонального управління.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ ШЛЯХИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Перспективні напрями реорганізації системи місцевого самоврядування шляхом формування та розвитку лідерства

Місцеве самоврядування сьогодні виступає важливим фактором демократизації суспільного життя, децентралізації управління та необхідною передумовою становлення громадянського суспільства, наближення влади до народу – її джерела. В Україні закладено конституційні засади місцевого самоврядування, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування, прийнято низку базових нормативно-правових актів, які регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Місцеве самоврядування – одна з фундаментальних демократичних засад конституційного ладу України. А тому процеси його реформування є найважливішим чинником розвитку всієї системи української державності.

Задекларовані системні зміни щодо забезпечення доступності, якості та професійності надання публічних послуг можуть бути успішно реалізовані лише за умови створення нових підходів до формування та розвитку лідерства.

Нові підходи мають поєднувати в собі не лише механізми забезпечення ефективності діяльності організації, колективу, групи, а й бачення, що дасть змогу розвивати творчі, парадоксальні та ризиковані підходи до формування лідерства як нового ресурсу розвитку [7].

Саме тому лідерство набуває вагомості та значимості як центральна проблема активізації професійно зайнятих людських ресурсів.

Разом з розвитком суспільства формуються нові організаційно-управлінські форми життєдіяльності організацій, до яких неможливо

застосувати класичні стилі управління, оскільки вони вже не відображають специфіку інноваційної діяльності та ефективного управління людьми. Лише впровадження лідерства може стати ефективним засобом розвитку системи місцевого самоврядування, адже воно має високу чутливість до потреб людей, що виявляється в включенні у групову роботу, в їх розвитку та в наданні їм допомоги в досягненні особистих та колективних цілей.

Технологія формування та реалізації політики розвитку місцевого самоврядування в державі залежить від ефективності функціонування управлінського апарату, укомплектованого компетентними та висококваліфікованими кадрами, які є стратегічним ресурсом її конкурентоспроможності [9].

Суб'єкти системи місцевого самоврядування потребують перманентного взаємозв'язку з навколишнім середовищем. Цей обмін відбувається задля задоволення власне потреб цих суб'єктів (особистих, колективних, соціальних тощо).

Потреба – це внутрішня суперечність між необхідністю існування, обмеженістю внутрішніх можливостей і засобів її забезпечення і функціонування системи. Однак потреба – це не тільки зазначена суперечність, а особливий стан, стан незадоволеності, викликаний наявністю даної суперечності та необхідністю її вирішення. Але через те, що немає внутрішніх можливостей для вирішення цієї суперечності, потреба змушує вступати у певні зв'язки з навколишнім світом.

Отже, виходячи з теми дослідження, ми розглядаємо потребу як особливий стан системи місцевого самоврядування, тобто стан незадоволеності, що виражає суперечність між необхідністю існування, функціонування, розвитку й обмеженістю внутрішніх можливостей і засобів забезпечення цієї необхідності, а також визначає характер і спрямованість відношення системи до умов свого існування для забезпечення своєї життєдіяльності [15].

Таким чином, потреба виступає у ролі внутрішнього імпульсу для саморуху всього суцього, тобто є імпульсом життєдіяльності. Основною рисою потреби є імпульсивність. Вона полягає в тому, що потреба – це внутрішній поштовх, внутрішній імпульс, що приводить людей (системи, організації) до певного стану і примушує їх вступити у певні зв'язки і відносини з навколишнім середовищем. Крім того, імпульсивність характеризується тим, що прояв потреби обмежений визначеними часовими рамками. Будучи незадоволеною, потреба, на якийсь час вгасає, поступається місцем іншій потребі, але не зникає [9].

Наступна риса – вибірковість. Вибірковості притаманні три основні характеристики: якісна, часова та кількісна. Серед них цікава часова характеристика. Особливістю часової характеристики є те, що особа визначає пріоритетність потреб, що є найважливішими і задоволення яких відіграє визначальну роль у життєдіяльності, а також послідовність задоволення потреб.

Ще одна риса – це повторюваність, яка означає, що якщо задовольнити потребу, то вона все одно виникає через певний час знову. Прикладом може слугувати відкриття в населеному пункті об'єкту, який задовольнив потребу мешканців, але, через деякий час, мешканці знову потребуватимуть покращення умов та якості надання медичних послуг.

Спадкоємність. Вона полягає в тому, що зі зміною та ускладненням зовнішніх умов існування системи місцевого самоврядування чи окремої особи, в середині відбувається зміна старих і виникнення нових потреб. Спадкоємність знаходить свій вираз як у розвитку потреб, що відтворюються, так і в народженні нових, що якісно відрізняються від попередніх.

Остання риса – це активність, яка виражає спрямованість до пошуку засобів і умов для задоволення потреби. Стосовно потреби активність виступає у трьох проявах: ознака самої потреби (стан незадоволеності); набуває відносної самостійності і стає способом і засобом задоволення потреб; є передумовою, умовою виникнення і народження нової потреби [9].

Таким чином, ми бачимо, що життєдіяльність за своєю сутністю є циклом, у якому відбувається задоволення, відтворення і народження нових потреб, що відбувається в активній взаємодії будь-якої системи з умовами свого існування.

Оскільки відомо, що особа, залежно від потреб та ситуації, може приводити в дію різні типи поведінки, які характеризуються переважанням егоїстичних або альтруїстичних, гуманістичних складових, то розгляд потреб є важливим для формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

Поведінка людини залежить від тих якостей, які в ній закладені з народження, і які проявляються залежно від ситуації. Зважаючи на це, постають нагальні виклики з пошуку осіб, які мають такі внутрішні потреби, для задоволення яких даним особам необхідно сформувати лідерське середовище, спрямоване на зростання ефективності і результативності діяльності системи місцевого самоврядування в Україні [27].

Саме для цього розробляються і широко використовуються різні тести, що виявляють осіб з лідерськими задатками. А оскільки доведено, що лідерські якості закладені в людині на рівні потреб, то основна маса тестів спрямована саме на діагностику ступеня задоволеності основних потреб.

Коли у людини виникає відчуття потреби, вона переходить до дій для її задоволення. Потреби перебувають у динамічному розвитку і мають тенденцію до зростання як для окремої людини так і для суспільства в цілому.

Зазвичай, при проведенні тестів серед голів сільських, селищних та міських рад, у зону незадоволених потреб потрапляють потреби у визнанні та самоактуалізації, а найбільш незадоволеною потребою виявляється потреба в самоактуалізації [53].

Саме на цю потребу звертав увагу у своїх дослідженнях А. Маслоу. Згідно з гуманістичними теоріями особистості, основною потребою людини є потреба в самоактуалізації, прагненні до самовдосконалення та

самовираження. До характеристик самоактуалізованої особистості за А. Маслоу відносять:

- прийняття себе та інших людей зі всіма недоліками;
- відкритість і чесність незалежно від ситуації;
- здатність брати на себе відповідальність;
- адекватне сприйняття дійсності та здатність уміло орієнтуватися в ній;
- неприйняття умовностей, але без показного їх ігнорування;
- докладання максимуму зусиль для досягнення поставлених цілей;
- здатність до глибокого розуміння життя;
- безпосередню включеність у життя з повним зануренням у нього;
- розвинуті творчі здібності та почуття гумору;
- перевага у житті невивчених, неопрацьованих, нових шляхів;
- на противагу орієнтації лише на внутрішній світ, зосередженні свідомості на власних почуттях і переживаннях – зосередження уваги на подіях зовні;
- спонтанність у вираженні своїх почуттів і думок, безпосередність у вчинках;
- оцінювання життя неупереджено, з об'єктивної точки зору, спроможність дивитися «відкритими очима»;
- уміння помічати і переборювати опір інших людей, у разі необхідності;
- уміння покладатися на власний розум, досвід та почуття, а не на думку інших людей, позиції авторитетів, традиції або умовності;
- готовність осуду з боку оточення за нетрадиційні, непопулярні погляди та дії;
- думка про добробут інших людей, а не забезпечення тільки власного благополуччя;
- установлення з оточуючими, за можливістю, доброзичливих взаємовідносин.

Тобто А. Маслоу вважав, що, люди, які самоактуалізуються, також залучені до виконання будь-якої справи і вважають цю справу своїм покликанням. Саме вони завжди обирають рух уперед і прагнуть до подолання перешкод [117].

Існує велика кількість особистісних потреб, які впливають на діяльність лідера, але головними потребами, які мотивують є: потреба в досягненні, потреба в афіліації (прагнення бути в товаристві інших людей, потреба людини в створенні теплих, емоційно значимих стосунків з іншими людьми), потреба у владі.

За мотивами стоять певні цілі. Намагаються бути серед людей особи з вираженою потребою в афіліації. Якщо є виражена потреба у владі, такі особи хочуть справляти вплив і змінювати його залежно від свого віку і досвіду. Люди із вираженою необхідністю в досягненнях хочуть виконувати свою роботу краще. Але існує немало інших факторів, які, поєднуючись з цими цілями, визначають дію особи [34].

Для системи місцевого самоврядування в Україні властива виборність посад, тому на підставі поведінки особи, яка претендує на зайняття посади в системі місцевого самоврядування, можливо спрогнозувати її дії.

Наразі в нашому суспільстві починають цінуватися зусилля, які докладає особа для виконання того чи іншого завдання, такі люди вдосконалюють свої дії для задоволення власних потреб у владі, досягненнях та афіліації і разом з цим приносять користь суспільству. Адже загальновідомо, що надання особі права вибору дає їй відчуття контролю над ситуацією, що вдосконалює її дії.

Задля успішної роботи в органах місцевого самоврядування потрібно обирати осіб, які мають виражену потребу в досягненнях. Але задля успіху потреба в досягненнях повинна бути спрямована на суспільно важливі досягнення, а не особисті.

Ми можемо сформулювати низку потреб лідера з вираженою потребою в досягненнях. До них віднесемо потреби:

- в доведенні до кінця завдань, які з тих чи інших причин не були виконані;
- у взятті на себе особистої відповідальності за результати діяльності;
- в належній оцінці своєї роботи;
- у виконанні завдань помірної складності;
- в розробці чи освоєнні новітніх способів виконання завдань;
- в постійному перегляді власних цілей;
- в зворотному зв'язку відносно успішності своєї роботи.

Для успішної діяльності лідеру в системі місцевого самоврядування необхідно володіти високою потребою в досягненнях, отже цю потребу потрібно розвивати [39].

Відомо, що більшість рис людина отримує на ранніх стадіях дорослішання.

Спочатку, потреба в досягненнях формується в ранньому дитинстві. Дослідження вчених доводять, що потреба в досягненнях формується в першу чергу батьками, які привчають своїх дітей виконувати ті чи інші завдання в ранньому віці. Суть даного методу виховання полягає в тому, що дитина, отримавши завдання від батьків, має виконувати його із задоволенням, докладавши до його виконання певні зусилля. Якщо завдання буде легким – докладання фізичних чи розумових зусиль на його виконання не принесе задоволення, а якщо завдання буде складним – дитина не захоче його виконувати, оскільки не володіє достатніми силами для його виконання, тому передбачає невдачу.

Тому завдання батьків давати дітям завдання помірної складності для формування в них високої потреби в досягненнях, у міру дорослішання дітей. Також, з'ясовано, що батьки дітей із вираженою потребою в досягненнях не використовують авторитарний стиль у спілкуванні з ними. А матері дітей з вираженою потребою в досягненнях, навпаки, авторитарні у спілкуванні з дітьми. Встановлено, що діти формують стандарти власної поведінки,

спираючись на особисті відкриття і намагаючись особисто зрозуміти, як їм потрібно поводитися [41].

Також величезний вплив на формування вираженої потреби в досягненнях накладає школа. Дослідження виявили, що мотивація досягнення мети являє собою устремління особи збільшити свої здібності там, де, на її думку, можна досягнути успіху. Наприклад, нав'язування думки про неуспішність від вчителя формує у свідомості учня саме такий образ, що знижує його уявлення про особистий успіх і, як наслідок, зменшує вірогідність успішної діяльності в майбутньому.

Тому необхідно підтримувати з учнем зворотний зв'язок, наприклад, проводити аналіз помилок, заохочувати до дії, хвалити. Такі дії вчителя формуєть в учня мислення з орієнтацією на успіх і знижують страх перед невдачами. Саме це формує у дитини високу потребу в досягненнях [45].

Потребу в досягненнях можна і потрібно формувати у ранньому віці, але лише в стадії зрілості можливі дійсно високі показники потреби в досягненнях. Це зумовлено тим, що вищі рівні потреби в досягненнях залежать від загальної зрілості, адже думки про можливі невдачі на шляху досягнення цілі передбачають досить високий рівень розвитку Еґо, а думки про особисті якості як можливі перепони представляють ще вищий рівень самоусвідомлення.

Аналізуючи дослідження, можемо зробити висновок, що задатки лідерства формуються на ранніх етапах життя особистості, саме тому для формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, необхідно впроваджувати на рівні держави телевізійні освітньо-навчальні програми для пояснення батькам, вчителям і самим дітям важливості формування потреби у досягненнях.

На рівні дошкільних та шкільних навчальних закладів доцільно запроваджувати самоврядування, моделювати діяльність органів місцевого самоврядування через рольові ігри, що дасть можливість формувати потребу в досягненнях, у дітей сформується відчуття відповідальності за виконання поставлених завдань [45].

У територіальних громадах доцільно, використовуючи різні методики, вести пошук осіб, які готові задовольнити свою потребу в досягненнях і залучати їх до участі в тренінгах, спрямованих на підняття рівня віри в успіх та зниження страху перед невдачами за участі відомих менторів. За допомогою цього комплексу заходів люди підвищують рівень самовпевненості, підвищують навик харизми, що притягуватиме і об'єднуватиме людей навколо них для досягнення суспільно значимих цілей.

Тобто особи з вираженою потребою в досягненнях – це саме ті люди, які можуть ефективно проявити себе в системі місцевого самоврядування, адже саме ця потреба дає можливість відчувати особисту відповідальність за результат і можливість зворотного зв'язку з виборцями та іншими мешканцями територіальної громади [53].

Тобто потенційними лідерами, які зможуть сформувати лідерське середовище, орієнтоване на згуртування людей навколо досягнення суспільно значимих завдань, можуть бути особи, які володіють внутрішніми потребами досягати результату. Виявляти та розвивати цю потребу необхідно ще з дитинства, задля формування майбутніх лідерів.

Необхідно виховувати лідерів, щоб вони зсередини, знаючи громаду, могли організувати мешканців і зробити щось для себе. Все починається з особистості, з характеру людини.

Для формування лідерства в системі місцевого самоврядування надзвичайно важливим є розуміння того, що в кожному суб'єкті цієї системи повинен бути власне лідер, здатний створити відповідне лідерське середовище.

На сьогодні є актуальною тенденція «перетягування» повноважень між суб'єктами системи місцевого самоврядування та всередині них. Оскільки йде постійна конфронтація між фракціями та депутатами за сфери впливу, більшість представницьких органів місцевого самоврядування не можуть належним чином виконувати свої повноваження.

Виходом із цієї ситуації має стати наявність сильних лідерів на всіх рівнях, здатних забезпечити належне і вчасне виконання завдань даного органу, нівелювати конфліктність та, вмючих створити лідерське середовище, спрямоване на досягнення спільного результату, за умови задоволення, повного чи часткового, потреб членів даного органу.

Для формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування доречно застосувати підхід «передавання точки зору», основою якого є чітка та структурована система цінностей, що базується на знаннях і системі цінностей лідера. Такий підхід вчить створювати середовище взаємної довіри і поваги і використовувати конфлікти на користь. Зокрема, лідери створюють таке навчальне середовище, у якому конфліктна ситуація сприймається не як загроза, а як можливість для навчання та розвитку [39].

Для забезпечення лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, лідеру необхідно володіти цілим рядом компетенцій. Але треба пам'ятати, що у наш час змінюється і бачення лідерства, тому що відбувається постійна зміна всіх підходів до управління організаціями, методи і стилі управління, виникає переорієнтація на потреби людей та нівелювання ролі особистості й перевага колективного розуму.

Аналізуючи існуючі теорії та дослідження, нами було сформовано концепцію лідерства для удосконалення методологічної основи формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

Суттю запропонованої концепції є те, що лідерство в ній – взаємне використання мотивів досягнення запланованої цілі, наявних у лідера і послідовників, динамічна взаємодія, спрямована на досягнення колективних цілей, через це функція лідера зводиться до вибору і досягнення цих колективних цілей [34].

Відомо, що цілі визначають цінності і потреби. А оскільки потреби є мотивами вчинків людей, то для задоволення визначених потреб необхідна певна поведінка в групі.

При груповому підході лідерство розглядається з точки зору поведінки лідера і взаємовпливу групи послідовників на лідера, а також впливу лідера на поведінку групи.

В нашій концепції, яка заснована на елементах групового підходу, говориться про те, що для формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні необхідно розвивати та вдосконалювати, в першу чергу, мотиви досягнення, які спрямовані на досягнення особистих та колективних цілей лідера та послідовників.

Як доводять дослідження людей мотивують завдання, які вимагають певних зусиль, забезпечують можливість у визнанні, відповідальності, досягненні, зростанні та просуванні. Внутрішня мотивація задовольняє потребу робити щось, що є цікавим і привабливим для особи. Розумовий процес виконує роль стимулюючого ефекту для мотиву досягнення, під час якого відбувається оцінка реальності поставлених цілей і отримання справедливої винагороди за це [39].

Важливим є поведінка формального чи неформального лідера, яка повинна відповідати ситуації та сприйматися людьми, на яких вона спрямована. При цьому лідер повинен:

- володіти вмінням перспективного бачення;
- мати здатність справлятися зі складнощами, боротися з невизначеністю і двозначністю;
- дотримуватися фундаментальних цінностей;
- володіти жагою до навчання протягом життя і мати здатність навчатися;
- володіти навичками ефективної комунікації;
- показати свою цінність, демонструючи компетентність і прихильність до групових цінностей, що в подальшому дасть можливість отримати кредити довіри від групи.

Лідеру відведена роль організатора розвитку колективної впевненості своїх послідовників у їх власних силах. При цьому лідер повинен:

- спонукати до свідомого прийняття цілей і завдань групи;
- формувати відчуття внутрішнього балансу між самосприйняттям і діями на користь групи;
- пробуджувати бажання виходити за межі власних інтересів заради групового блага;
- формувати розуміння цілей і шляхів їх досягнення;
- формувати почуття поваги і довіри до себе, колег і організації;
- розвивати відчуття колективної ефективності;
- розвивати рівень самоповаги і відчуття власної цінності і значимості для групи [27].

Важливим є і вплив групи на поведінку лідера. Послідовники або члени групи мають вплив, оскільки дають лідеру владу і безпосередньо формують його поведінку, а взаємовідносини між лідером і членами групи є основою для збереження співпраці. Від сприйняття членами групи на пряму залежить позиційна влада лідера. При цьому, члени групи взаємодоповнюють лідера і слідує за ним, оскільки мають спільну мету. Лідер може залишитися лише формальним керівником у випадку розходження його поведінки з уявленнями і цілями групи, через що він втрачає підтримку і статус лідера цієї групи.

Реорганізація системи місцевого самоврядування шляхом формування та розвитку лідерства здійснюється з дотриманням принципів:

- принцип патріотизму у відношенні як до територіальної громади, так і до держави;
- принцип спрямованості дій суб'єктів системи місцевого самоврядування на захист публічних інтересів;
- принцип професіоналізму;
- принцип забезпечення суспільного інтересу;
- принцип розробки та застосування нових методик, управлінських технологій з метою пошуку та становлення шляхів і способів підвищення ефективності управлінської діяльності;
- принцип об'єктивності;

- принцип активності населення;
- принцип цілеспрямованості;
- принцип прогнозованості;
- принцип прозорості, відкритості;
- принцип громадської участі;
- принцип вирішення проблем з мінімальними витратами наявних ресурсів;
- принцип орієнтації на споживача й підвищення якості надання суспільно значимих послуг;
- принцип самоорганізації;
- принцип підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування;
- принцип зворотного зв'язку;
- принцип гнучкості, готовність до змін;
- принцип партнерства;
- принцип поліархічності, тобто переважання таких мережевих моделей побудови управлінських систем, які передбачають існування низки рівнозначних та рівноправних підсистем, між якими розосереджуються владні повноваження за відсутності відносин підпорядкування [50].

Запропонована концепція лідерства підтверджує гіпотезу, що в українській системі місцевого самоврядування лідерське середовище може бути створено лише за умови наявності мотивів досягнення загальних та особистих цілей, поведінки лідера, яка схвалюється групою, взаємокорисним і взаємодоповнюючим впливом лідера та групи один на одного.

Відсутність будь-якої з цих складових не дозволяє сформувати лідерське середовище в системі місцевого самоврядування.

Реалізація концепції сприятиме:

- створенню сприятливих умов для максимально широкого залучення громадян до підготовки та прийняття управлінських рішень, розвитку форм прямого народовладдя;

- стимулюванню ініціативності та активності громадян вирішувати питання місцевого значення під власну відповідальність;
- формуванню та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування для підвищення ефективності функціонування системи в частині забезпечення належних умов життєзабезпечення громадян;
- результативності та ефективності діяльності системи місцевого самоврядування [76].

Викладені теоретико-методологічні засади та науково-прикладні рекомендації ґрунтуються на формуванні та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування як феномену, що охоплює формування та розвиток лідерства в середовищі (внутрішньому та зовнішньому), в групі та в свідомості особистості.

3.2. Алгоритм формування лідерства на рівні територіальної громади

Територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр.

Території територіальних громад формують райони, декілька районів утворюють області.

Станом на 2021 рік в Україні нараховується 1469 громад, сформованих шляхом об'єднання сіл, селищ і міст. Міські громади міст Києва та Севастополя, а також Чорнобильська зона відчуження мають особливий статус і не входять до складу жодного району та області.

Основними ознаками територіальної громади є спільна територія існування, наявність спільних інтересів місцевого значення, соціальна взаємодія членів громади в процесі забезпечення цих інтересів, психологічна

самоідентифікація кожного члена з громадою, спільна комунальна власність, сплачування комунальних податків.

Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, ухваленою Кабінетом Міністрів України 1 квітня 2014 року, громади визначено адміністративно-територіальними одиницями базового рівня [50].

Доцільно звернути увагу на громадянське суспільство, оскільки місцеве самоврядування це насамперед діяльність самого населення, а не тільки органів місцевої влади. Саме суспільство є підґрунтям, на якому формуються та зростають лідери для місцевого самоврядування.

В силу різних обставин в деяких громадах України вже сформовано прошарок активного та ініціативного населення, яке ефективно вирішує питання місцевого значення. Завдяки цьому ми можемо запропонувати алгоритм формування та розвитку лідерства на рівні територіальної громади.

Алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування вказує на те, що спочатку виникає суспільно вагома ситуація, яка потребує колективного вирішення, тобто залучення до її розв'язання небайдужих людей, зацікавлених у вирішенні цієї ситуації, або таких, що не можуть стояти осторонь через свої ціннісні орієнтації.

Об'єднавшись навколо проблемного питання люди через колективні обговорення та консультації намагаються віднайти шляхи вирішення і створюють цілу низку ідей [25].

Під час дискусії цих ідей проявляють себе особи, які за своїми особистісними або професійними характеристиками імпонують більшості членів групи та готові взяти на себе відповідальність і колективно, взаємодіючи між собою рухатися до досягнення спільної мети з вирішення суспільно значимого питання.

Група наділяє таких людей статусом формального чи неформального лідера і вже ці особи, володіючи впливом та авторитетом, повинні очолити та розпочати процес генерування можливостей групи на досягнення спільно

визначеної цілі. Завдяки лідеру, саме через свідоме прийняття рішення кожним членом групи працювати в тісній взаємодії на загальний результат і при чіткому визначенні ставки, яка повинна охоплювати персональний та організаційний, соціальний рівні та бути важливою і зрозумілою для кожного.

Під час досягнення проміжних ефективних результатів та на основі взаємодії на шляху до визначеної цілі виникає процес взаємообміну між лідером та групою і зовнішнім середовищем.

Завдяки зворотньому зв'язку відбувається ріст мотивації лідера і членів групи, впевненість у правильності їх діяльності. З іншого боку зароджується активізація громадської участі, ріст ініціативності серед мешканців громади, оскільки вони відчують, що спільні зусилля дійсно можуть грати важливу роль та допомагають вирішити актуальні питання життєдіяльності громади [25].

Таким чином ефективно вирішення суспільно значимого питання, яке вирішувалося відкрито із залученням небайдужих людей та постійно супроводжувалося зворотним зв'язком, породжує колективну та індивідуальну потребу в досягненнях та взаємодії, які є проявами розвитку лідерства.

Також для формування лідерського середовища в територіальних громадах необхідно застосовувати не лише ресурси територіальної громади, включаючи активізацію діяльності органів публічної влади, але й формувати законодавче підґрунтя на державному рівні, яке чітко регулюватиме механізми взаємодії між центральним урядом, органами публічної влади та громадянами для забезпечення належного надання послуг та потреб мешканців територіальних громад.

Отже, таким чином територіальні громади самостійно виокремлюють особистостей з лідерським потенціалом, формують лідера громади власними зусиллями. Саме завдяки взаємовідносинам лідера з групою, громада досягає успіху в поставлених цілях.

Висновки до Розділу 3

Проаналізувавши аспекти формування лідерства, зроблено такі висновки:

1. Для забезпечення лідерства в українській системі місцевого самоврядування будь-якому лідеру необхідно володіти цілим рядом компетенцій.

2. У наш час змінюється бачення лідерства, тому що відбувається постійна зміна методів і стилів управління, зміна всіх підходів до управління організаціями, виникає переорієнтація на потреби людей та нівелювання ролі особистості, а також на перше місце виходить перевага колективного розуму.

3. Аналізуючи існуючі теорії та дослідження, було сформовано концепцію лідерства для удосконалення методологічної основи формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування.

В даній концепції, заснованій на елементах групового підходу, говориться про те, що для формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування необхідно розвивати та вдосконалювати мотиви досягнення, які спрямовані на досягнення особистих та колективних цілей лідера та послідовників.

На сьогодні є актуальною боротьба за повноваження між суб'єктами системи місцевого самоврядування та всередині них. Через це більшість представницьких органів місцевого самоврядування не можуть належним чином виконувати свої повноваження. Саме тому наявність сильних лідерів має стати виходом із цієї ситуації.

Доведено, що лідери здатні забезпечити належне і вчасне виконання завдань органу місцевого самоврядування, знизити та ліквідувати конфліктність, створити лідерське середовище, спрямоване на досягнення спільного результату, за умови задоволення потреб членів даного органу (повного чи часткового).

Алгоритм формування та розвитку лідерства в територіальних громадах вказує на те, що спочатку виникає суспільно вагома ситуація, яка потребує колективного вирішення. Об'єднавшись навколо проблемного питання люди через колективні обговорення та дискусії намагаються віднайти шляхи вирішення і створюють цілу низку ідей.

Доведено, що у територіальних громадах доцільно вести пошук осіб (з використанням різних методик) які готові задовольнити свою потребу в досягненнях. Необхідно залучати їх до участі в спеціальних тренінгах, які підкріплюють лідерські можливості. За допомогою таких заходів люди підвищать рівень своїх лідерських навичок, що притягуватиме і об'єднуватиме людей навколо них для досягнення суспільно значимих цілей.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення й нове розв'язання актуальної наукової проблеми обґрунтування важливості формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні та наведено науково-прикладні рекомендації, орієнтовані на підвищення результативності вирішення питань місцевого значення.

На основі результатів дослідження, реалізованої мети й завдань можемо сформулювати такі висновки:

– аналіз наукових та дисертаційних робіт вітчизняних учених, а також зарубіжних авторів у галузях науки державного управління, соціології, психології, політології, які досліджували систему місцевого самоврядування та лідерство, свідчить, що розглянуті вищезазначені дисертації мають лише дотичний характер до теми дослідження і стосуються комплексного вивчення лідерства та системи місцевого самоврядування, в основному політичного, особистісних характеристик лідерів та ресурсів, які використовують лідери для досягнення власних цілей.

– узагальнено поняття «лідерство» серед визначень, які існують на сьогодні в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, які дають підстави стверджувати про поліаспектність та динамічну трансформативність феномену, виявили домінантні характеристики, які покладені в його основу.

– виокремлено авторські підходи до визначення поняття «лідерство».

Під час дослідження було виявлено, що нагальною є необхідність розробки концептуальних основ формування та розвитку лідерства, через недостатній рівень наукового осмислення феномену лідерства не як особи лідера, а як явища, спроможного активізувати внутрішні сили людей задля досягнення суспільно важливих цілей.

Дослідження лідерства вказує на те, що все більшу роль у його розвитку та формуванні відіграють ситуаційні чинники, які включають особисті якості

підлеглих, вплив і вимоги середовища, їх потреби, характер завдання, наявну інформацію та ресурси тощо, а життєві орієнтації лідера повинні виступати системоутворюючою ланкою об'єднання навколо нього та його команди.

Розкривши сутність трьох потреб: потреби в досягненнях, афіліації та владі, ми підтвердили, що ці якості є двигуном поведінки, яка породжує лідерство.

Ми обґрунтовали необхідність виявлення лідерських задатків в осіб, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування. Ці задатки закладені в людині на рівні потреб, оскільки відчуття потреби спонукає особу до дії для її задоволення, а сила мотивації – одна із детермінант вибору лідерської поведінки. Потреби завжди перебувають у динамічному розвитку і мають тенденцію до зростання як для окремо взятої людини так і для суспільства в цілому.

Було з'ясовано, що лідерство залежить від характеристик інших членів групи – середовищних детермінант, де поведінка трактується як результат сумісного впливу середовища і особистості, а не лише від особистісних характеристик.

Окреслено ситуаційні чинники формування лідерства, які проявляються на рівні потреб у владі, досягненнях та афіліації.

Запропоновано звертати увагу на:

- досягнення, які може презентувати особа;
- на силу мотиву влади та відповідальність, які формують лідерську поведінку, яка не спрямована на домінування та не передбачає жагу до влади;
- на потребу в спілкуванні та відкритість.

Доведено, що доцільно залучати осіб з вираженою потребою в досягненнях в систему місцевого самоврядування, оскільки вони:

- схильні брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності;
- краще виконують завдання помірної складності;

- намагаються отримати зворотній зв'язок відносно успішності своєї роботи;

- намагаються освоїти або придумати більш ефективні способи виконання завдань

Саме тому з такими особами, які прагнуть задовольнити свою потребу в досягненнях необхідно проводити тренінги, направлені на підняття рівня вірогідності успіху та зниження страху перед невдачами. За допомогою цього комплексу заходів особа стає впевненішою в собі, а значить, має певну харизму, яка об'єднує людей навколо неї для досягнення поставлених цілей.

Виявлено елементи практичного розвитку і формування лідерства на рівні територіальної громади та запропоновано алгоритм формування лідерства в таких громадах.

Доведено, що об'єднавшись навколо проблемної ситуації люди через колективні консультації, дискусії та обговорення, намагаються знайти шляхи вирішення і створюють цілу низку ідей. Під час дискусії та розгляду цих ідей себе проявляють особи, які за своїми особистісними чи професійними характеристиками підтримують думку більшості членів групи та готові взяти на себе відповідальність і за допомогою колектива, взаємодіючи між собою, готові рухатися у напрямку досягнення спільної мети з вирішення суспільно важливого питання, породженого ситуацією.

Група наділяє людей, які готові брати відповідальність, підтримують думку більшості та готові досягати мети колективно, статусом формального чи неформального лідера. Люди з таким статусом, володіючи впливом та авторитетом, забов'язані розпочати процес спрямування можливостей групи на досягнення спільно визначеної цілі через свідоме прийняття членами групи рішення працювати в тісній взаємодії спрямованій на спільний результат.

Процес обміну між лідером та членами групи і зовнішнім середовищем відбувається в процесі взаємодії та досягнення проміжних ефективних результатів на шляху до визначеної цілі.

Під час зворотного зв'язку відбувається збільшення рівня мотивації членів групи і лідера, впевненість у правильності їх діяльності, а також активізація громадської участі, зростання ініціативності мешканців громади, через відчуття того, що спільними зусиллями можна реально вирішувати нагальні проблеми життєдіяльності громади.

Запропоновано концепцію лідерства, яка доводить, що в українській системі місцевого самоврядування лідерське середовище може бути створено лише за умови наявності чотирьох основних складових:

- мотивів досягнення цілей, особистих та загальних;
- поведінки лідера, яка буде сприйматися групою;
- взаємокорисним і взаємодоповнюючим впливом лідера на групу і групи на лідера.

Відсутність цих складових не дозволяє сформувати лідерське середовище.

Отримані результати мають не тільки теоретичне значення, а й чітко виражену практичну спрямованість.

Основні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, є основою для подальшого розвитку теорії системи управління, є підґрунтям для зміни підходів до управлінських парадигм. Мають важливе значення для прикладного застосування у сфері розвитку та підтримки взаємовідносин держави з її органами і інституціями, та їх взаємодія із громадянським суспільством для створення високого рівня ініціативності та активності громадян.

В основному викладі кваліфікаційної роботи наведені методичні розробки і практичні рекомендації, які можуть бути використані в процесі формування державної, регіональної та місцевої політики в галузі управління людським ресурсом як інструментом трансформації особистого потенціалу людей на суспільний ресурс, направлений на створення середовища як основи формування ефективних взаємовпливів і взаємозв'язків між об'єктами та

суб'єктами системи місцевого самоврядування, з метою підвищення рівня результативності вирішення питань місцевого значення.

Таким чином, розвиток і формування лідерства в системі місцевого самоврядування є важливим аспектом успішної роботи системи.

Сучасне лідерство в місцевому самоврядуванні – це демократичне лідерство, що включає відповідну поведінку лідерів та сприяє демократизації суспільства. Лідери в системі місцевого самоврядування мають володіти та розвивати методологічні знання, тобто систематизовані способи, методи, прийоми та операції навчання, які забезпечать їх методологією діяльності, способами практичного й теоретичного пізнання.

Розвиваючи та працюючи над лідерськи якостями особистість буде мати необхідні здібності та знання, які допоможуть в роботі з групою послідовників над досягненням визначених спільних цілей.

Методологія формування знань, умінь, навичок у майбутніх лідерів включає демократичні принципи і специфічні навчальні методики, спрямовані на формування демократичних громадянських та управлінських компетентностей.

Отже, як підтверджує дослідження, лідерство є необхідністю для успішного функціонування системи місцевого самоврядування в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абашкина Е. Б. О теориях лидерства в современной политической психологии / Е. Б. Абашкина, Ю. Н. Косолапова // США: ЭПИ. – 1993. – № 4. – С. 32–47.
2. Адізес І. Ідеальний керівник: чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу / Іцхак Адізес; [пер. з англ. Софії Опацької]. – К.: Видавн. дім «Києво-Могилянська академія», 2006. – 266 с.
3. Ашин Г. К. Лидерство: социально-политические и психологические аспекты / Г. К. Ашин // Политика: проблемы теории и практики. – Вып. VII. – Ч. 2. – М., 1990. – С. 33–48.
4. Барнард Ч. Функции руководителя : власть, стимулы и ценности в организации. «Социум», 2009. – 365 с.
5. Бендас. Т.В. Психология лидерства. СПб.: 2009. - 448 с.
6. Бізо Л. Розвиток лідерства. Київ.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
7. Біленко В. А. Регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути та процеси / Біленко В. А. ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2009. – 197 с.
8. Бланчард К., Зигарми П., Зигарми Д. Одноминутный Менеджер и Ситуационное Руководство. «Попурри», 2018. – 160 с.
9. Богданова Н.М. Мотиваційні чинники ефективної діяльності державних службовців. *Вісн. держ. служби України*. 2010. № 3, С. 39–42.
10. Веремейчик В.П. До проблеми адаптації зарубіжного досвіду формування сприятливого лідерського середовища у представницьких органах влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. № 12, С. 93–97.

11. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи. Харків.: Фактор, 2015. 88 с.
12. Вировий С.І. Лідерство як чинник модернізації системи державного управління України. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. 2015, С. 11–13.
13. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – [3-е изд.]. – М. : Гардарики, 2001. – 528 с.
14. Войтович Р.В. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування. Київ.: Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. 136 с.
15. Ворона П. В. Теоретико-методологічні засади організації місцевого самоврядування в Україні : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування / Ворона П. В. ; НАДУ. – К., 2013.
16. Воронов О.І. Прийняття управлінських рішень як елемент колективного лідерства в системі місцевого самоврядування. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. 2015, С. 13–15.
17. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія. Київ.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
18. Гайдученко С.О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2014. № 40, С. 109–115.
19. Гончарук Н.Т. Лідерство та управлінська еліта: навч. посіб. Київ.: НАДУ, 2011. 292 с.
20. Гончарук Н. Лідерство як якісна характеристика особистості чи інституції. *Вісник НАДУ*. 2010. № 3, С. 5–13.
21. Гончарук Н.Т. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект. *Вісник НАДУ: зб. наук. пр.* 2010. № 2, С. 57–65.

22. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
23. Горецька Т. Компетенційний підхід на державній службі. *Вісн. НАДУ: зб. наук. пр.* 2010. № 2, С. 89–188.
24. Гошовська В.А. Лідерство в місцевому самоврядуванні як виклик сьогодення. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу.* 2015, С. 7–9.
25. Грищенко І.М. Алгоритм формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2016. № 4, С. 134–136.
26. Грищенко І.М. Аналіз висвітлення проблематики лідерства в дослідженнях вітчизняних вчених. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 6, С. 100–103.
27. Грищенко І.М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Хмельницький.: ПП Мельник А.А., 2013. 600 с.
28. Грищенко І.М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід.* 2016. № 7, С. 118–122.
29. Грищенко І.М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2016. № 2, С. 16–18.
30. Грищенко І.М. Теоретико-методологічні засади лідерства. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління: зб. наук. пр.* 2015. №1, С. 110–122.
31. Грищенко І.М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика: монографія. Київ.:НАДУ, 2016. 320 с.
32. Даниленко Л.І. Застосування суб'єктивної концепції лідерства при підготовці керівних кадрів. Харків.: Фактор, 2015. 88 с.

33. Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2014. – 864 с. – (Серия : “Классика МВА”).
34. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні: навч. посіб-ник. Київ.: Ліра, 2015. 114 с.
35. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
36. Дробот І. О. Теоретико-методологічні засади гарантування місцевого самоврядування в Україні : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування / Дробот І. О. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2010.
37. Ельбрехт О.М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз): монографія. Київ.:Основа, 2009.256 с.
38. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т. 1. – 732 с.
39. Зайченко О. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ.: «Лілея-НВ», 2015.232 с.
40. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
41. Іващенко А. Активізація лідерського потенціалу студентів вищих навчальних закладів у процесі позанавчальної діяльності на засадах компетентнісного підходу. *Гуманітарний вісник Державного вищого навчального закладу «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. 2013. № 28, С. 117–123.
42. Ігнатенко О. С. Місцеве самоврядування: узагальнення проблем поступу / О. С. Ігнатенко // Управління сучасним містом. – 2001. – № 1/3. – С. 72–78.

43. Калашнікова С.А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців. *Освітологічний дискурс*. 2010. № 1, С. 75–89.

44. Калашнікова С.А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ.: ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

45. Карманенко В.В. Роль викладача вищого закладу освіти у формуванні лідерських якостей у студентів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітніх школах: зб. наук.пр.* 2018. № 58–59 (111–112), С.359–368.

46. Карманенко В.В. Форми і методи формування лідерських якостей у студентів економічних університетів. *Педагогічні науки: зб. наук.пр. Херсонського державного університету*. 2018. С. 98–102.

47. Книш П. Сучасні концептуальні підходи до управління людськими ресурсами. *Державне управління та місцеве самоврядування: матеріали наук.-практ. конф.* 2014. №3(22), С. 47–50.

48. Ковальова Д.В. Професійна соціалізація державних службовців як складова суспільного розвитку. *Проблеми сучасного держ. упр. : зб. наук. пр.* 2011, С. 90–102.

49. Козюра І.В. Формування лідерського потенціалу місцевого самоврядування. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. 2015, С. 17–18.

50. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні URL: <https://www.minregion.gov.ua/wpcontent/uploads/2016/01/Konceociya.pdf>.

51. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку. *Персонал*. 2005. №9, С. 66–74.

52. Короткий оксфордський політичний словник / Джері Андергіл, Пол Артур, Сиріл Барет та ін. ; за ред. І. Макліна і А. Макмілана ; пер. з англ. В. Сидоров та ін. – 2-ге вид. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2006.

53. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління*. 2014. № 4, С. 92–97.
54. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до удосконалення змісту підготовки лідерів державного управління. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. 2015, С. 18–21.
55. Кричевский Р. Л. Психология лидерства : учеб. пособие / Р. Л. Кричевский. – М. : Статут, 2007. – 542 с.
56. Культура й етика в публічному адмініструванні: навч. посіб. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2009. 118 с.
57. Куриця А.І. Психолого-педагогічні умови розвитку лідерських якостей студентів. *Проблеми сучасної психології. Збірник наукових праць К-ПНУ імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України*. 2014. №26, С. 353–363.
58. Кузнєцова С. В. Політичне лідерство: сутність та механізм формування в Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси / С. В. Кузнєцова ; КНУ імені Т. Шевченка. – К., 2002.
59. Лавренко О.В. Діловий етикет та імідж державного службовця. Київ.: [б. в.], 2008. 70 с.
60. Ларіна Н.Б. Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів: навч.-метод. матеріали. Київ.: НАДУ, 2013. 52 с.
61. Лідерство в місцевому самоврядуванні: словник термінів. Харків.: Фактор, 2015. 156 с.
62. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій. Суми.: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
63. Ліпенцев А. Андрагогічні аспекти розвитку лідерства (за досвідом навчальних програм МДУ та ЦПК). *Матеріали Всеукр. круглого столу*. 2015. С. 21–23.

64. Ліпенцев А.В. Аспекти здійснення управлінського лідерства. *Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика*. 2011. С. 184–186.
65. Ліпенцев А.В. Лідерство для забезпечення якості адміністративних послуг. Київ.: К.С.І., 2013. 183 с.
66. Ліпенцев А.В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти. *Демократичне врядування*. 2013. № 12, С. 65–69.
67. Макиавелли Н. Избранные сочинения / Н. Макиавелли. – М., 1982. – 425 с.
68. Маланчій М. Критерії оцінювання професійної компетентності державних службовців. *Держ. упр. та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* 2013. № 4 (19), С. 175–184.
69. Маматова Т.В. Управління на основі якості: методологічні засади для органів державного контролю : монографія. Дніпро.: Свідлер А. Л., 2009. 326 с.
70. Мамонова В. В. Формування лідерів громад: роль науки та освіти з публічного управління / Formation of community leaders: the role of science and knowledge of public administration // Innovations in science and education: challenges of our time / [collection of scientific papers; edited by Maryna Dei, Olha Rudenko]. – London: IASHE, 2016. – 196 p. – P. 27–30.
71. Мацумото Д. Психология и культура / Д. Мацумото. – СПб. : Питер, 2003. – 718 с.
72. Мельник А.Ф. Державне управління : підруч. Київ.: Знання, 2009. 582 с.
73. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». М.: Дело, 1997. — 704 с.
74. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2007. 277 с.

75. Морарь М. В. *Партійне лідерство у політичних процесах сучасної України.*: дис. ... докт. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси / М. В. Морарь ; КНУ імені Т. Шевченка. – К., 2013.
76. Нестуля О.О. *Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера.* Київ.: Знання, 2013. 287 с.
77. Нестуля С.І. Освітній проект «Розвиток лідерства в Україні на принципах гендерної рівності» у процесі формування лідерської компетентності майбутніх менеджерів. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія: «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки.* 2018. № 2 (16), С. 77–84.
78. Нестуля С.І. *Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр.* 2018. № 21, С. 133–137.
79. Ольшанський Д. В. *Політико-психологічна типологія лідерства / Д. В. Ольшанський.* – М. : Гардаріки, 2004. – С. 207.
80. Орлів М.С. *Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління: навчальний посібник.* Київ.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
81. Пабат В.О. *Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління.* 2017. №1(50), С. 121–128.
82. Пахарев А. Д. *Політичне лідерство: історико-політологічний контекст і сучасний стан* : дис. ... докт. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси / А. Д. Пахарев ; Ін-т політичн. і етнонаціональних досліджень. – К., 2003.
83. Пашко Л.А. *Лідерська підготовка посадових осіб місцевого самоврядування як передумова успішності децентралізації державної влади.* Київ.: НАДУ, 2014. 316 с.
84. Підлісна Т. В. *Лідерство в державній службі України: теоретичні основи* : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03 – державна служба / Підлісна Т. В. ; Ін-т законодавства Верхов. Ради України. – К., 2013.

85. Пірен М.І. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. Київ.: Ун-т «Україна», 2012. 232 с.
86. Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях : в 2 т. / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2007. – Т. 1. – 416 с.
87. Плющ Р. М. Формування структури місцевого самоврядування : організаційно-управлінський аспект : дис. ... докт. держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування / Плющ Р. М. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2006.
88. Процак К.В. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897, С. 86–91.
89. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія. Київ.: НАДУ, 2009. 576 с.
90. Рудська А. І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проектів : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 – соціальна психологія / Рудська А. І. ; КНУ ім. Тараса Шевченка. – К., 2013.
91. Серьогін С.М. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
92. Словарь по конфликтологии / С. Б. Давлетчина ; Федер. агентство по образованию РФ, Вост.-Сиб. гос. технолог. ун-т. Электрон. текстовые дан. – Улан-Удэ.: ВСГТУ, 2005. – С. 49.
93. Слюсаренко О.О. Поняття лідер і лідерство в сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. № 2 (39), С. 244–246.
94. Стадник М.М. Формування лідерських якостей у працівників органів державної влади та місцевого самоврядування. *Матеріали Всеукраїнського круглого столу*. 2015, С. 34–36.

95. Стеців С.Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010, С. 134–138.
96. Сторожев Р.І. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Механізми державного управління*. 2018. № 5, С. 180–186.
97. Сторожев Р.І. Стан дослідження проблеми лідерства у вітчизняній та зарубіжній літературі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. № 3 (59), С. 21–25.
98. Сурай І.Г. Сучасне лідерство в державному управлінні: методологічні аспекти формування знань, умінь, навичок. *Вісн. НАДУ*. 2015. № 1, С. 54–59.
99. Такер Р. Политическая культура и лидерство в Советской России: от Ленина до Горбачева / Р. Такер // США: ЭПИ. – 1990. – № 1–6.
100. Толкованов В.В. Розвиток лідерства на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування як один із пріоритетних напрямів адміністративної реформи в Україні. *«Лідерство в державному управлінні», щорічні Рішельєвські академічні читання (2011; Одеса)*. 2012 . С. 3–8.
101. Трач Н. О. Соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні механізми політичного лідерства : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 – політичні інститути і процеси / Н. О. Трач ; Відкритий міжнародний ун-т розвитку людини “Україна”. – К., 2010.
102. Фелькель Т. Г. Психологічні умови розвитку лідерських якостей у майбутніх науково-педагогічних працівників : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 – організаційна психологія / Т. Г. Фелькель ; Інститут психології ім. Г. С. Костюка. – К., 2013.
103. Хаїтов П.О. Співвідношення лідерства та керівництва в управлінській діяльності органів виконавчої влади. *Публічне управління: теорія та практика: електрон. зб. наук. пр.* 2015. № 2 (14), С. 205–216.

104. Хаїтов П.О. Типологічні характеристики лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016, С. 48–55.
105. Хаїтов П.О. Удосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в умовах інституціональних змін. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* 2016. № 2 (29), С. 161–166.
106. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ.: Академвидав, 2006. 488 с.
107. Шарий В. І. Особливості реалізації органами місцевого самоврядування державної політики в умовах трансформації українського суспільства.: дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування / Шарий В. І. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2013.
108. Шатун Т.В. Компетентності лідерства як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. № 294, С. 73–80.
109. Шевченко Л.Ю. Сучасні підходи до наукового вивчення лідерства. *Психологія*. 2013. № 9, С. 516–524.
110. Blank W. *The Nine Natural Laws of Leadership*. New York: AMACOM, 1995.
111. Fulop J. *Leading and managing* / J. Fulop, S. Linstead, R. Dunford // *Management. A Critical Text*. – South Ybarra : Macmillan Business. – 1999. – P. 120–210
112. Hermann Margaret G. *Defining the Bush Presidential Style* / Margaret G. Hermann. – In : “Mershon Memo”, Spring 1989. – 202 p.
113. Kaze S. *Patterns of leadership* / S. Kaze // *Handbook of political psychology*. – San Francisco, 1973. – P. 203–233.
114. Kets de Vries. *Whatever Happened to the Philosopher-King? The leader’s Addiction to Power* / Kets de Vries // *Journal of Management Studies*. – Vol. 28 (4). – 1991. – July. – P. 339–351.

115. Kouzer J. M. The leadership challenge – How to keep getting extraordinary things done in organizations / J. M. Kouzer, B. Z. Posner. – San Francisco, CA : Jossey-Bass, Inc., Publishers. – 1995. – P. 323.

116. Likert R. New patterns of management / R. Likert. – N.Y., 1970. – 157 p.

117. Maslow A. Motivation and personality / A. Maslow. – New York : McGraw Hill. – 1970. – 500 c.

118. Sihame Benmira, Moyosolu Agboola. Evolution of leadership theory
URL: <https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/3>.