

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Освітньо-професійна програма Місцеве самоврядування
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти Бакалавр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Тамара ЛОЗИНСЬКА

10 червня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Формування та розвиток лідерства в місцевому
самоврядуванні»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Бритавченко Антон Володимирович

Керівник кваліфікаційної роботи

Тетяна ЩЕТИНІНА

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1. Сутність лідерства та характеристика особи лідера в теорії управління	8
1.2. Стилi лідерства: види стилів, їх зміст та особливості	20
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	30
2.1. Загальна характеристика партисипативного лідерства в умовах управління територіальною громадою (на прикладі Котелевської селищної ради)	30
2.2. Партисипативне лідерство як магістральний напрямок розбудови управління територіальною громадою	41
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. У період випробувань та військових загроз, з якими зіткнулась українська державність в останні роки, значно зростає інтерес в суспільстві та у науковому середовищі до питання лідерства. Адже лідер – це особистість, якій довіряють та на яку розраховують громадяни у діяльності щодо досягнення поставленої мети. Величезне значення має особистість самого лідера, але не меншу вагу має процес лідерського управління, ті прийоми та засоби, які використовує лідер у роботі з колективом.

У сфері публічного управління засобом більш ефективного реформування можуть стати свідомі дії лідерів щодо формування в суспільстві потреби у змінах. Для обґрунтування і розробки напрямків розвитку лідерства як компонента управлінської взаємодії, здатного підвищити якість публічного управління, є важливим вивчення специфіки його розвитку в органах місцевого самоврядування, що особливо актуально з огляду на реформу децентралізації, що і визначило актуальність проблеми дослідження.

Питання лідерства в цілому та у сфері публічного управління, зокрема, є предметом багаторічних досліджень науковців, як в Україні, так і у всьому світі. У загальній теорії управління різноманітні аспекти лідерства висвітлювали такі всесвітньо відомі дослідники, як М. Мескон, Д. Осборн, Т. Геблер, Г. Форд, А. Файоль. У науці публічного управління України проблематику, пов'язану з сучасними підходами до лідерства в органах публічної влади, досліджували Н. Гончарук, Л. Колеснік, А. Ліпенцев, Л. Пашко, Т. Підлісна, І. Сурай, В. Толкованов, П. Хаїтов.

Окремі питання лідерства знайшли відображення у доробку таких науковців, як: А. Завадський (узагальнююче уявлення про лідерство в управлінні), І. Перерва (систематизовано погляди щодо стилів керівництва), О. Нестуля та С. Нестуля (розглянули концепцію лідерства та його стилів), Г. Швець (визначено критерії поведінки лідера та ті риси, які виділяють лідера з-поміж інших членів колективу).

Окремо визначимо дослідження, присвячені питанням лідерства за партисипативного (учасницького) управління, авторами яких є О. Докучаєв, Р. Сторожев, Д. Швець, В. Якубенко.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Формування ефективної системи публічного управління в Україні» (номер державної реєстрації 01170003104).

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад розвитку лідерства в публічному управлінні та розробка пропозицій щодо його удосконалення у практиці діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

Завдання дослідження. Відповідно до мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади лідерства в публічного управління шляхом дослідження сутності лідерства, порівняння лідерства та керівництва і наукових поглядів особи лідера;
- визначити стилі лідерства, їх характерні особливості, зокрема їх вплив на управлінські процеси в публічній сфері;
- проаналізувати стан використання одного зі стилів лідерства, зокрема, партисипативного (учасницького) лідерства у практиці діяльності органів місцевого самоврядування;
- визначити напрями удосконалення та подальшого використання партисипативного (учасницького) лідерства в діяльності органів місцевого самоврядування, спрямованих на розвиток територіальної громади.

Об'єкт дослідження – сукупність теоретичних та практичних аспектів розвитку лідерства в у практиці діяльності органів місцевого самоврядування (на прикладі діяльності Котелевської селищної ради).

Предмет дослідження – стан розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження: у кваліфікаційній роботі широко застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

Діалектичний метод широко застосовувався у роботі для вивчення понять і термінів з питань розвитку лідерства, керівництва та окремих стилів лідерства в публічному управлінні. Історичний метод дозволив навести окремі приклади впливу лідерства на становлення публічної влади в Україні на сучасному етапі. За допомогою методу порівняння виявлено спільні та відмінні риси лідерства та керівництва, а також проаналізовано різні стилі лідерства, виявлено їх взаємозв'язок.

Метод системного аналізу допоміг у дослідженні практики застосування певних методів лідерства в управлінні органами місцевого самоврядування у територіальній громаді (наприклад, для систематизації нормативно-правових актів, які відображають стиль лідерства). Метод проблемного аналізу дозволив виявити шляхи подальшого розвитку партисипативного (учасницького) лідерства в органах місцевого самоврядування.

Інформаційна база: наукові праці вчених за темою дослідження; нормативно-правові акти України, які регулюють питання публічного управління в цілому, унормовують діяльність органів місцевого самоврядування та лідерства в публічній службі; довідково-нормативні матеріали, інформація з мережі Internet (матеріали з офіційного сайту Котелевської селищної ради, офіційних сторінок виконавчих органів Котелевської селищної ради, навчальних онлайн платформ); особисті спостереження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції можуть бути використані у практиці діяльності органів місцевого самоврядування, їх керівників, керівників структурних підрозділів та широкого кола посадових осіб, громадських активістів територіальних громад.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на науково-практичних конференціях.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано

тези на тему: «Роль лідерства у розвитку місцевого самоврядування» в збірнику матеріалів науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик (21-22 березня 2024 р., Полтавський державний аграрний університет); «Основні тенденції розвитку лідерства та ролі лідера в публічному управлінні в Україні на сучасному етапі» в збірнику матеріалів XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Modern technologies among us in the environment / Сучасні технології серед нас у навколишньому середовищі» (17-19 червня 2024 р., м. Рим, Італія) (Додаток А).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 53 сторінках, складається зі вступу, 2 розділів, висновків, списку використаних джерел, який включає 42 найменування, 3 рисунків, 6 таблиць і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність лідерства та характеристика особи лідера в теорії управління

Одним з феноменів сучасного публічного управління цілком справедливо можна назвати лідерство. Яскравих особистостей сфери публічного управління – політиків, депутатів, високопосадовців – знають мільйони громадян, у тому числі і за кордоном, їх цитують провідні засоби масової інформації і навіть запрошують відомі бренди до рекламних акцій. Активні, свідомі, яскраві лідери місцевого самоврядування за певних історичних обставин можуть у лічені дні завоювати симпатії багатьох громадян та зробити прорив на загальнодержавний рівень. При цьому таким політичним успіхом вони завдячують перш за все завдяки сприйняттю їх як успішних лідерів на місцевому рівні, і саме як на майбутніх потужних політичних лідерів на них покладають свої сподівання виборці. Варто згадати успіх політичної партії «Самопоміч», представники якої увійшли до Верховної Ради України за результатами парламентських виборів 2014 року, забезпечивши собі 32 депутатські місця. Ця партія асоціювалась в українських виборців з особистістю мера Львова Андрія Садового [6]. Відповідні аналогії можна продовжити, назвавши політичні партії та блоки, які протягом багатьох років пов'язані з іменами лідерів (Юлія Тимошенко, Петро Порошенко, Арсеній Яценюк). Свого часу ці політики зробили успішну кар'єру в публічному управлінні, посівши керівні посади в урядових кабінетах. І вже спираючись на цей управлінський досвід, напрацювавши собі певний лідерський імідж в очах суспільства, вийшли на політичну арену.

Але справді суттєві зміни у сприйнятті суспільством лідера та феномену

лідерства почалися тоді, коли керівники сфери публічного управління, мешканці територіальних громад усвідомили потребу у лідерських якостях для безпосереднього керівника, для очільника маленької громади, для посадовця в органах державної влади та місцевого самоврядування. Фактично, лідерство у ХХІ ст. вийшло за межі високих кабінетів можновладців і стало невід’ємною складовою успішної особистості. Такий підхід до сприйняття лідерства перейшов у сферу публічного управління із менеджменту, з бізнес-середовища [1].

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, яка формується між самим лідером і його послідовниками (рис. 1.1). Така взаємодія заснована на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади. Завдання лідера полягає у спонуканні людей до досягнення загальних цілей. Під «спонуканням» розуміємо не примус, а вплив надихаючою силою авторитету самого лідера. Ті масштабні та важливі завдання, які на сьогодні стоять перед органами публічного управління в Україні вимагають і від посадовців цих органів демонструвати певні лідерські якості в межах своєї компетенції.



Рис. 1.1. Сутність лідерства [2, с. 54]

Хоча ще декілька десятиліть тому основною чеснотою для підлеглого службовця органів влади була жорстка виконавська дисципліна, готовність виконувати будь-яке завдання керівника, не обговорювати рішення, а їх виконувати.

У сучасних умовах розвитку публічного управління такий підхід буде виглядати морально застарілим та вкрай неефективним. Відсутня ініціативність, креативність у прийнятті рішень, немає бажання розібратися із ситуацією та запропонувати своє бачення її вирішення. Все це та ряд інших чинників спонукають керівників підприємств у сфері приватного бізнесу та керівників публічних установ та організацій підтримувати посадовців з лідерськими якостями. Саме лідери здатні створити довкола себе команду однодумців для досягнення певної мети. Це також ще один чинник, який спонукає обирати на посади в органи публічної влади потенційних лідерів [3].

Виявлено, що лідерство в управлінні найтісніше пов'язане як із мотивацією публічної служби, так і з роботою, яка передбачає, що керівники повинні заохочувати своїх співробітників підвищувати ефективність [4].

У сфері публічного управління серед науковців існує два протилежні підходи щодо розуміння та тлумачення ролі лідерства та значення особи лідера у публічному владному просторі:

– одні дослідники вважають, що у наданні публічних послуг доцільно дотримуватися економічних підходів як у підприємстві і це призведе до підвищення рівня ефективності публічного управління;

– інші дослідники виступають жорсткими прихильниками домінування виключно громадських (суспільних) інтересів, бо не можливо допускати, щоб посадові особи отримували завдання від будь-кого іншого, крім визнаних політиків, які знаходяться на даний час при владі, і від законотворців, тобто депутатів парламенту [4].

Незважаючи на діаметрально протилежні погляди, ці науковці одноставно висловлюють застереження щодо посилення ролі лідерства в публічному управлінні, вважають це прямою загрозою для демократичного

розвитку держави. Також вони застерігають, що лідери можуть піддатися певним морально-етичним ризикам та спокусам, наприклад, бажання безмежної влади, втрата почуття відповідальності у прийнятті неоднозначних рішень, які можуть позначитися на долі країни, незаконне використання правоохоронних органів, самочинне розпорядження ресурсами країни тощо. Іншими словами, науковці навіть у XXI ст. висловлюють побоювання щодо ризику появи диктатури в окремій країні та зростання ризику збройних конфліктів у світі [5]. Зрозуміло, що значною мірою такі думки знаходять своє підтвердження в історичних подіях в Україні з лютого 2022 року, після повномасштабного вторгнення російських військ.

Тим не менше, такі погляди стосуються більшою мірою питань геополітики, міжнародних відносин, а на рівні територіальних громад, на рівні керівництва органами публічного управління, їх структурними підрозділами бачим протилежну тенденцію – фахівці рекомендують працювати з керівниками та найбільш активними посадовцями, щоб пробудити в них лідерські якості. Спираючись на значний історичний досвід розвитку лідерства, управлінського лідерства (Додаток В), дослідники відзначають його визначальний вплив на ефективне виконання поставленої мети [7].

У продовж десятиліть, поки з 1991 року в Україні йшла розбудова держави та розвиток системи публічної влади на сучасних демократичних засадах, дослідники, як вітчизняні так і зарубіжні, серед основних проблем, які перешкоджають розвитку лідерства в публічному управлінні, вказували наступні:

- недосконалість законодавчої бази, норми якої не враховують та не сприяють впровадженню кращих світових практик розвитку людського потенціалу у сфері публічного управління;
- не сформованість, а подекуди пряма відсутність комунікативного простору щодо обговорення наявних проблем у сфері лідерства або виховання лідерства в публічній службі та шляхів їх вирішення;
- невідповідність ролі і статусу кадрових підрозділів державних

органів влади та місцевого самоврядування новим потребам та викликам сьогодення;

- недостатня орієнтація системи професійного навчання майбутніх посадовців щодо розвитку лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

- недосконалість та низький рівень ефективності системи професійної підготовки керівників з лідерськими компетентностями на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування [8].

Вказані недоліки тривалий час негативно впливали на розвиток лідерства в середовищі українських посадовців публічної сфери. Подолати цю ситуацію вдалося завдяки послідовній роботі всього суспільства на шляху до оновлення країни:

- по-перше, цьому сприяла реформа державної служби, яка фактично стартувала у 2015 році з прийняттям нового на той час Закону України «Про державну службу». Його норми дозволили імplementувати в практику діяльності та підготовки посадових осіб значні новації, у тому числі із питань лідерства. Було запроваджено конкурсний відбір на посади державної служби, що повинно було сприяти якісному відбору претендентів, дозволяло виявляти їх лідерські якості. Такий підхід був особливо важливим при відборі державних службовців категорії А, які обіймають вищі посадові сходи;

- по-друге, лідерів на місцях потребувало суспільство, розпочавши реформу децентралізації. Досить швидко стало зрозуміло, що без нової генерації лідерів і лідерок жодні ідеї децентралізації не можливо буде втілювати у життя на рівні територіальних громад. З'ясувалося, що для зрушення у цих питаннях потенційним керівникам громад недостатньо попереднього досвіду роботи, який виявлявся морально застарілим, недостатньо обіцянок громаді. Мешканці обласних центрів або невеличких сіл та селищ сприймали ідеї децентралізації, погоджувались на запропоновані зміни, але цілком природньо очікували, що у цих випробуваннях з громадою буде справжній лідер. Якщо проаналізуємо досвід роботи очільників успішних

громад, то стане зрозуміло, що їх лідери були з ними від початку реформи, пройшли певні випробування, підтвердили громаді свою спроможність бути лідером. Таким чином, справедливо буде стверджувати, що розвитку лідерства на місцевому рівні значно сприяла реформа децентралізації в Україні [9];

– по-третє, вважаємо, що на розвиток лідерства вплинув розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та широке їх запровадження в діяльність публічної служби. Один тільки приклад, із впровадженням ІКТ значно зросла динаміка та форми взаємодії публічної влади з громадянськістю, збільшилась кількість зустрічей та платформ для спілкування з громадянами, тож подужати таку роботу і бути авторитетним у своїх відповідях та промовах може лише справжній лідер, енергійна, харизматична особистість [10].

Зрозуміло, що перелік вказаних чинників впливу на розвиток лідерства не є вичерпним, але ці вважаємо основними.

Аналізуючи лідерство у контексті розвитку публічного управління та сфери застосування лідерських якостей посадовця, не можна не відзначити питання про співвідношення понять «лідер» і «керівник». Розуміння їх співвідношення можна розглядати і з точки зору менеджменту потужних компаній, і з точки зору політичного лідерства або керівництва. Враховуючи близькість цих понять у сприйнятті пересічних громадян, вважаємо за доцільне визначити зміст цих понять та зв'язок між ними.

Лідерство і керівництво визнаються науковцями важливими факторами управління груповими процесами. Цей висновок зробили чимало дослідників розвитку управління, менеджменту, що тривав від кінця ХІХ ст. та продовжується до нині. Обидві ці категорії виступають атрибутами влади, а особистості, що сприймаються як лідери або займають керівні посади, відрізняються можливістю значного впливу на людей (підлегли, окремі громадяни, бізнес-партнери тощо). Лідерство і керівництво виявляються у процесі організаційних взаємодій, а спільна сфера прояву дала дослідникам підстави стверджувати, що вони матимуть і певні загальні риси (рис. 1.2).

У тих випадках, коли особу призначають вище стоячі керівники, йдеться

про формальне призначення та отримання особою провідного становища в колективі «за посадою» і без згоди, без вибору самого колективу, то розуміємо, що йдеться про керівництво. Але це зовсім не означає, що з часом цей керівник завдяки своїм лідерським та особистісним якостям не буде визнаний підлеглими посадовцями лідером. Констатуємо лише той факт, що призначення на посаду керівника не робить цього керівника лідером автоматично [12].

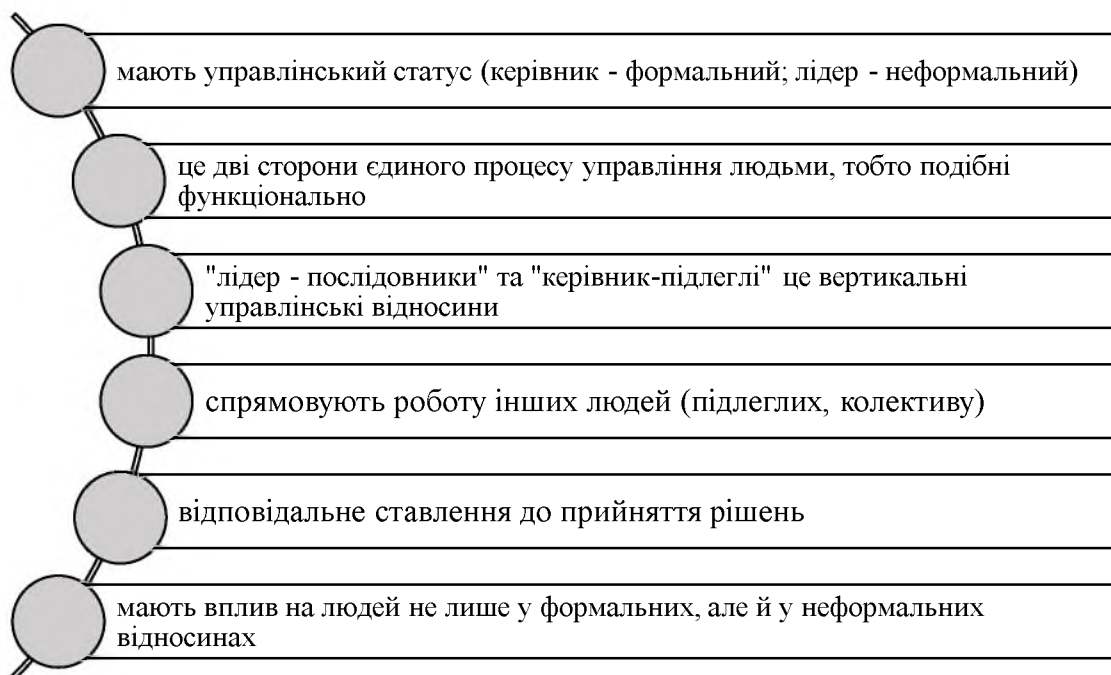


Рис. 1.2. Спільні риси «лідерства» та «керівництва» [33, с. 11]

Прояв особистістю своїх лідерських якостей у неформальних обставинах, за відсутності підтримки з боку керівництва, але зі стійким результатом отримання визнання та пріоритетного становища в колективі, визнається як лідерство, а сама особа як лідер.

Таким чином, зазначимо, що «лідерство» – це певний психологічний феномен окремих особистостей, а «керівництво» – соціальний стан «за посадою». А саме поняття «лідер» – необхідно сприймати значно ширше, ніж «керівник». «Лідером» людина може бути тимчасово, ситуативно, наприклад, очолити групу осіб, які потрапили у надзвичайну ситуацію. Така людина не просто допомагала іншим, але зуміла їх організувати, надихнути та

спрямувати дії всіх на спільний порятунок [13].

І тут необхідно наголосити, що лідер, який працює у колективі в організації, установі, на підприємстві, фактично пролонгує своє лідерство. Воно буде значно тривалішим і міцнішатиме з часом, якщо лідер заслуговує на визнання колег та достойно підтримує свій авторитет.

Крім спільних рис «лідерство» та «керівництво» має і суттєві відмінності, що лише підкреслює значення цих двох явищ в управлінському процесі (рис. 1.3).

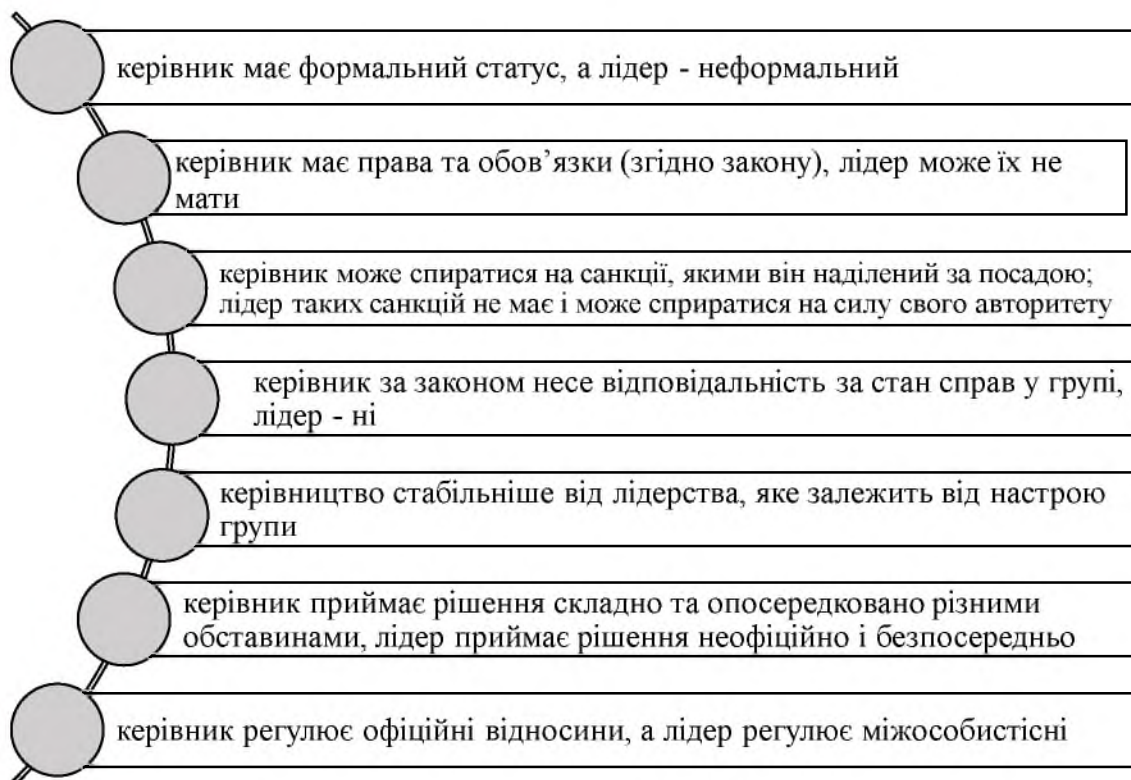


Рис. 1.3. Відмінні риси «лідерства» та «керівництва» [33, с. 14]

Не зважаючи на вказані відмінності статусів «керівник» і «лідер», на практиці не виключено їх взаємодоповненість, взаємовплив. Тобто коли призначений посадовець підсилює свій статус формального керівника і неформальним статусом лідера. Це актуально для сфери державного управління.

Так, згідно чинного законодавства Президент України призначає на посаду голів обласних та районних державних (військових) адміністрацій,

керуючись загальнодержавними інтересами, виходячи із досвіду роботи та професійної підготовки особи, враховуючи ті завдання, які потрібно буде вирішувати у конкретному регіоні.

Досить часто керівник такого рівня прибуває на роботу з іншого регіону і є абсолютно новою людиною для колективу установи. Такий очільник може стати справжнім лідером для колективу державних службовців і навіть для всього регіону. У той же час, посадовець може старанно та ефективно виконувати покладені на нього обов'язки, але так і не здобути визнання неформального лідера [14].

На сьогоднішній день, коли в суспільстві постійно зростає інтерес до особистості людини, психології людської поведінки, успішні підприємці, політики, громадські діячі стають взірцем для співвітчизників. Громадяни, особливо молодь, цікавляться біографією кумирів, намагаються їм наслідувати. Доречно нагадати певну управлінську аксіому: вважається, що лідера не можна створити, бо він створює себе сам. Це справедливо лише до певної міри. Так, в освітньо-професійній програмі «Місьцеве самоврядування» підготовки бакалаврів спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету серед навчальних дисциплін професійного спрямування – «Лідерство в публічній сфері». Подібні дисципліни можна зустріти в освітніх програмах інших закладів вищої освіти, які здійснюють навчання бакалаврів, магістрів і навіть докторів філософії з публічного управління. Тематика лідерства звучить у програмах підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічного управління. Але жодна дисципліна чи тренінг не зможе виховати та навчити бути лідером. Одержані знання лише стимулюватимуть особистість до саморозвитку у цьому напрямі, сприятимуть розкриттю лідерських рис особистості тощо [20].

Сучасне лідерство спирається на певний рівень культури, освіченості, професіоналізму, життєвого досвіду, внутрішньої зрілості особи лідера. За цими характеристиками лежить постійна робота над самовдосконаленням,

розвиток власного потенціалу. Наголосимо, що сьогодні і в підприємстві і в публічному управлінні існує запит на інтелектуальне лідерство, під яким розуміють вміння аналізувати пропозиції та ідеї інших. Від інтелектуального лідерства очікують вміння поділитися знаннями з колективом, надихнути на досягнення результату аргументованим інтелектуальним підходом до розв'язання складних ситуацій.

Лідерство виступає в сучасному управлінському середовищі одним із головних чинників підвищення ефективності управління. Взагалі до критеріїв ефективності керівника автори концепції нового державного управління Д. Осборн та Т. Геблер зарахували наступні: уміння стимулювати до дій; належати громаді; бути конкурентоспроможним; орієнтуватися на місію організації; орієнтуватися на клієнта; бути підприємливим, завбачливими та децентралізованим [22].

На думку французького підприємця і теоретика менеджменту Анрі Файоля, керівники повинні мати міцне здоров'я, наполегливість, енергійність, інтелектуальні здібності і бути просто розумними людьми, а головне, бути відповідальними і навіть мужніми у прийнятті рішень. А також, що особливо актуально зараз в Україні, відомий теоретик та практик-управлінець вважав, що керівник повинен мати відчуття патріотизму [16, с. 62]. Можемо констатувати, що рівною мірою відповідні характеристики буде справедливо застосовувати не тільки до особистості керівника, але й до лідера.

Тож, завдання лідера – посилити ці риси та сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів в організації, в громаді. Підсилюючими компонентами особистості лідера та лідерства як процесу управління можуть бути наступні:

- палка прихильність певній ідеї, яку тепер поділяє весь колектив;
- схильність до новаторства, позитивне ставлення до інновацій в цілому;
- відкритість у спілкуванні;
- позитивне налаштування з вірою у результат;

– вміння викликати довіру до себе та зустрічна довіра до людей [19].

Як бачимо лідера характеризує наявність більш емоційних рис, які і дозволяють окремій особі стати лідером у певному колективі.

Якщо ж характеризуємо лідера-керівника, що одержав посаду не за призначенням, а шляхом обрання, а це всі керівники територіальних громад України, то їх лідерські якості мешканці громади повинні були помітити у процесі висування на посаду або вони вже були добре відомі ще з досвіду попередньої роботи майбутнього очільника.

У підсумку зазначимо, що на думку науковців лідерство в системі управління в цілому, та в публічному управлінні зокрема, виявляється за такими напрямками:

1) організація і корекція діяльності працівників, що може бути досягнуто шляхом постановки чітких, зрозумілих, ясних завдань і цілей; координації з боку лідера зусиль всього колективу; постійне виконання лідером ролі провідника, на якого орієнтуються інші, за яким йдуть до поставленої мети;

2) мотивація діяльності підлеглих, яку лідер може досягнути шляхом задоволення індивідуальних і групових потреб, створення групової синергії, натхнення особистим прикладом, створенням атмосфери впевненості та стабільності;

3) забезпечення представництва колективу може бути реалізовано шляхом визначення напрямів розвитку всього колективу в цілому та впливу на розвиток кожного члена колективу [11].

Лідерство у сучасному колективі ґрунтується на особистих яскравих рисах самого лідера, а також доповнюється такими складовими як: знання психології людини, відкритості та комунікабельності, вмінні бути посередником для всіх підлеглих, показувати на особистому прикладі, як можна ефективно долати труднощі та знаходити вихід із складних ситуацій, як уникати конфліктів та залишити незмінними визначені пріоритети у досягненні поставленої мети.

1.2. Стилi лiдерства: види стилiв, їх змiст та особливостi

Лiдера не можна призначити. Лiдер – це керiвник, який має владу авторитету, що пов'язаний iз добровiльним визнанням персоналом верховенства лiдера. Це людина iнiцiативна, внутрiшньо вiльна та сильна, яка може повести за собою. Особистiсть лiдера досить часто стає маркером успiшностi пiдприємницьких та навиць полiтичних проектiв, коли перемогу здобуває та сила, яку презентує потужний лiдер. Зокрема, саме так склалося на останнiх парламентських виборах до Верховної Ради України у 2019 році, коли до парламенту з найбільшою кiлькiстю голосiв потрапила полiтична партiя «Слуга народу», з якою у виборцiв асоцiювався як лiдер новообраний Президентом країни Володимир Зеленський. Взагалi саме у полiтицi зустрiчає чимало прикладiв, коли успiшнiсть полiтичної партiї обумовлюється авторитетом та успiшнiстю її лiдера. Або коли популярнiсть партiї, її полiтична вага в країні вимiрюється багаточисельними успiшними вiдомими полiтиками, як, наприклад, партiя консерваторiв у Великій Британії, яку в рiзні часи представляли Уїнстон Черчилль, Маргарет Тетчер [20; 23].

Яким суспiльство сприймає лiдерство залежить вiд багатьох характеристик цього процесу. Науковцi неодноразово за рiзними критерiями систематизували лiдерство, що дає змогу краще зрозумiти сутнiсть цього процесу та його вплив на окремий колектив органiзацiї, на територiальну громаду, на все суспiльство.

В основу систематизацiї та виявлення стилiв лiдерства або типiв особистостi самого лiдера можуть бути покладенi науковцями рiзні критерiї чи квалiфiкуючi ознаки.

Так, наприклад, для виявлення типу лiдерства за масштабнiстю розв'язуваних завдань дослiдники видiляють:

- 1) побутовий тип лiдерства, який притаманний лiдерству у родині, у молодiжному середовищі, у середовищі сусiдiв за мiсцем проживання;
- 2) соцiальний тип лiдерства представлено на виробництві, у

профспілковому русі, у творчих колективах, спортивних організаціях тощо;

3) політичний тип лідерства, про який вже згадували вище, презентують державні та громадські діячі, у тому числі і високопосадовці органів публічного управління, і керівники територіальних громад, які створили власні політичні організації [32].

У сфері публічного управління зустрічаємо соціальний тип лідерства там, де йдеться про роботу лідерів на державних та комунальних підприємствах, в колективах публічних закладів та установ. І політичний тип лідерства потрібно знати і розуміти, щоб належним чином оцінювати лідерство в діяльності вищих органів державної виконавчої влади, авторитет судової влади та вплив лідерів законодавчої гілки влади.

Стиль лідерства (керівництва) означає спосіб, прийом, метод роботи, характерну манеру поведінки з оточуючими, у тому числі з підлеглими, яка притаманна певному лідеру (керівнику). Стиль лідерства – це типова для лідера система способів та прийомів впливу на підлеглих [17].

Серед найбільш розповсюджених класифікацій стилів лідерства, їх поділ за критерієм прийняття рішення та впливу на підлеглих. Виділяють авторитарний, демократичний та ліберальний стилі лідерства.

За авторитарного стилю лідер ухвалює рішення одноосібно, визначає діяльність підлеглих і не дає їм можливості проявити ініціативу у будь-якому з питань. Вся діяльність у колективі буде сконцентрована на самому лідері, який ніби «замикає» все на собі, сам все жорстко контролює [18]. Тому рядові члени колективу не задіяні по-суті у роботі над досягненням спільної мети, вони лише можуть здогадуватися про напрям розвитку компанії або виконуваного завдання, не мають комплексного бачення очікуваного результату. Якщо у підлеглих з'являються питання щодо завдання або якісь пропозиції, то за авторитарного стилю лідерства вони оберуть варіант промовчати, щоб не наражатися на зауваження, що в кінцевому результаті перетворюється на безініціативність, відсутність творчого завзяття та відбування робочого дня.

Авторитарний лідер не зважає на міжособистісні взаємини, які склалися в групі. У разі, коли відсутній авторитарний лідер, робота в його групі уповільнюється, а згодом і зовсім припиняється. У разі тривалої відсутності лідера така група не в змозі самотійно продовжити й організувати ефективну діяльність і найчастіше розпадається.

Для роботи в колективі з авторитарним лідером характерним є дуже складний психологічний клімат, а працівники відчують весь час страшенний тиск з боку такого керівника. Спостереження науковців та особисті відгуки посадовців-підлеглих авторитарного лідера показують, що як тільки такий авторитарний керівник-лідер виходить зі свого кабінету у кімнату до підлеглих, то всі працівники відчують стрес, починають зображати бурхливу діяльність, але самі відводять у бік очі, намагаються не зустрічатися поглядом з керівником, щоб не наразитися на жорсткі зауваження або додаткові вимоги. Але після того, як керівник-лідер виходить з приміщення офісу чи кабінету підлеглих, то всі вони відкладають роботу ніби приходячи до тями, що різко знижує продуктивність їх праці.

Авторитарний стиль лідерства створює оману успішного керівництва та негативно впливає на товариську атмосферу у колективі. Такий лідер не комунікує належним чином з підлеглими і не чекає від них відвертого діалогу, не цікавиться їх думками з приводу виконуваного завдання, а якщо й ставить питання щодо роботи, то не пояснює підлеглим, як їх позиції, їх думки чи пропозиції вплинуть на кінцеву мету і чи будуть взагалі взяті до уваги [25].

Дуже добре суть авторитарного стилю лідерства передають також інші його назви, які вживають науковці з різних країн: «директивний», адміністративний, одноосібний. А серед його характеристик зустрічаємо такі епітети, як вольовий або жорсткий. Дуже довгий час такий стиль лідерства був панівним у сфері публічного управління ряду країн світу, при цьому не йдеться про країни з тоталітарним режимом правління. Навіть у країнах, які сьогодні виступають взірцем демократії, у владних інституціях дотримувалися авторитарного стилю управління, мотивуючи це тим, що влада має бути

сакральною, а будь-який керівник-лідер це представник влади і його потрібно поважати та навіть побоюватися.

Поруч із авторитарним стилем окремі дослідники, зокрема, Е. Дженінгс виокремлюють бюрократичне лідерство, яке характеризується високим ступенем застосування відповідних регламентацій і постійним використанням процедур. Його не можна назвати тотожним до авторитарного, але через високий рівень забюрократизованості роботи колективу такий стиль позбавлений ініціативності, точніше вона може бути виявлена посадовцями-підлеглими, але лідер-бюрократ не візьме на себе відповідальність з її негайного впровадження і така ініціатива просто застрягне у бюрократичних дозвільних документах [15].

На противагу авторитарному стилю побудовані взаємини лідер-керівник та підлеглі за використання демократичного стилю. Демократичний лідер вирізняється тим, що завжди залучає своїх підлеглих до процесу ухвалення рішення на підставі спільного обговорення проблем, групової дискусії. Такий лідер навпаки зробить все, щоб стимулювати активність підлеглих у роботі, підкреслить цінність та вагу для проєкту ініціативність та креативність кожного посадовця [26].

Демократичного лідера члени колективу сприймають як «одного із нас». Для досягнення поставленої мети дуже важливим є те, що за відсутності такого лідера діяльність групи не припиняється і не знижується. Це дозволяє керівнику-лідеру відволікатись на вирішення завдань, на зовнішню комунікацію без побоювання, що «без нього щось трапиться». Навіть у разі виникнення якихось форс-мажорних обставин посадовці-підлеглі не боятимуться зневаги чи штрафних санкцій, а відразу повідомлять керівника, щоб разом з ним та спираючись на його знання та професіоналізм швидко подолати проблему, яка виникла. Завдяки взаємній повазі та довірі навіть «розбір польотів» буде проходити у вигляді «роботи над помилками», а критика з боку керівника носите об'єктивний та конструктивний характер.

Демократичний лідер завжди наголошує, що спирається в організації

діяльності як на допомогу, так і на підтримку інших. Він не боїться щось змінювати, позитивно сприймає новації. Це дозволяє колективу, очолюваному демократичним лідером, творчо і навіть неочікувано розв'язувати поставлені завдання. Ще одна надзвичайно важлива риса цього стилю лідерства: демократичний лідер охоче передає (делегує) свої повноваження підлеглим. І хоча існує думка, що лідерство – це повноваження, яке не можна делегувати, але вона потребує уточнення: не можна делегувати якості лідера, вплив, харизму, значення для роботи всього колективу, але можна делегувати частку у прийнятті рішення, в обговоренні проблеми. Тим самим посадовці-підлеглі долучаються до активної участі у роботі. Звідси ще одна назва демократичного лідерства, яка набирає все більшого розповсюдження, бо на думку дослідників чіткіше відображає сутність цього стилю – партисипативне (учасницьке) лідерство [21].

Зустрічаємо ще такі синонімічні назви демократичного стилю, як колегіальний, рівноправний, партнерський, консультативний, стиль співпраці. Тим не менше всі ці назви в тій або іншій мірі фіксують демократичність цього стилю як базову ознаку.

До трійки найбільш відомих стилів лідерства належить і ліберальний або вільний стиль. Керівник-лідер що притримується такого стилю лідерства, свідомо або підсвідомо, уникає особистої участі в ухваленні рішення, надає своїм підлеглим повну свободу самостійно ухвалювати рішення. Багато про що говорять інші назви цього ж стилю: анархічний, номінальний, вільний, потуральний, безвладний тощо. Щодо останнього з варіантів назви, то він має символічний характер, адже деякі дослідники цілком справедливо вважають, що на практиці – це відсутність лідерства в прямому розумінні цього слова. Ліберальний стиль лідерства – це свого роду антилідерство [28].

Тим не менше цей стиль має право на свої існування. Його прихильники вважають, що він є найбільш творчим та креативним з усіх існуючих і може дати високу ефективність при розробці проєктів, обговоренні рішень.

Вважаємо, що приналежно до сфери публічного управління

використання такого стилю лідерства буде мало ефективним, а вільне ставлення до строків і процедур, наприклад проходження тендерів, може навпаки завадити роботі.

Стилі лідерства дослідники сьогодні все більше урізноманітнюють, визначаючи все більше критеріїв для їх класифікації, особливостей та відмінностей. Це свідчить про подальшу увагу до питання лідерства в управлінні та про постійне оновлення підходів до практики лідерського управління.

Свого роду різновидом демократичного стилю лідерства є партисипативне управління. Його ще називають «учасницьким лідерством», бо сам термін «партисипація» походить від лат. *participatio* – участь або від англ. *participation* – причетність. Цей термін і власне управлінський підхід набули розповсюдження в Україні з розвитком реформи децентралізації, коли до участі у прийнятті рішень про виділення бюджетних коштів громади на реалізацію запропонованих проєктів долучаються всі мешканці громади шляхом електронного голосування, так звана партисипація [29].

Так само участь в обговоренні, дискусія та пропозиції щодо реалізації поставлених завдань є характерними особливостями партисипативного стилю лідерства.

За умови впровадження партисипативного (учасницького) лідерства працівник в організації (для публічного управління – посадова особа в органах влади) виявляє себе не тільки як виконавець певної роботи чи певної функції. Такий працівник виявляє щире зацікавлення у тому, як організована робота в його установі, в яких умовах він працює, як його робота впливає на діяльність всієї організації.

У працівника (посадовця), який працює в рамках партисипативного лідерства звичайним є прагнення брати участь у всіх процесах, які пов'язані з його власною діяльністю в організації, розуміти кінцеву мету всього завдання або проєкту, що реалізується за його участі. Такий високий рівень зацікавленості та усвідомлення підлеглими ступеня їх участі та причетності до

роботи всього колективу особливо важливий в сфері публічного управління, тому що вимагає від посадовця не лише високого рівня професійної підготовки, але, в першу чергу, широкого кругозору, політичної свідомості та патріотизму. Для посадовців органів місцевого самоврядування всі ці ж вимоги, здавалося б, достатньо екстраполювати на територіальну громаду, але і розвиток «малої батьківщини» не можливо розглядати у відриві від долі всієї держави. Тому і на місцевому рівні для належної дотичності до практики партисипативного лідерства потрібні посадовці з сучасним та навіть випереджаючим баченням розвитку суспільства [30].

Фактично за своєю сутністю концепція партисипативного управління базується на положенні, що працівник (посадовець), який зацікавлено бере участь у різноманітній діяльності організації, тим самим отримує від цього задоволення, працює з більшою віддачою, краще, якісніше і продуктивніше. Тому стиль партисипативного (учасницького) лідерства – це вже якісно новий рівень розвитку попередніх стилів. Тут йдеться вже не про дилему – авторитарний чи демократичний, йдеться про подальше вдосконалення демократичного стилю та його трансформацію у бік підвищення ефективності управлінської діяльності.

Така висока ефективність управління за умови використання принципів партисипації досягається шляхом відкриття працівникові доступ до ухвалення рішення з питань, пов'язаних з його діяльністю в організації, що мотивує його до кращого виконання своєї роботи. Крім того, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що посадовець краще виконує свою роботу, а й приводить до більшої віддачі, більшого внеску окремого працівника в життя організації.

Спочатку розповсюдження партисипативного управління пов'язували тільки з поліпшенням мотивації працівників, але згодом все частіше пов'язують «з оптимізацією використання потенціалу людських ресурсів організації взагалі. Тож концепція партисипативного управління виходить за межі мотивації, являє собою один із загальних підходів до управління людиною й організацією» [27].

Однією з найяскравіших ознак партисипативного лідерства є делегування лідером частини своїх керівних прав та відповідальності самим підлеглим, які повинні розуміти, що ті ідеї, які вони пропонують, вони ж і будуть втілювати на практиці і вони ж будуть нести відповідальність у разі порушення строків, результатів роботи.

Завдання лідера також дещо відмінні – він не просто контролює, як це було б за авторитарного стилю управління, лідер координує та коректує роботу своїх підлеглих. На окремих етапах виконання поставленого завдання, які підлегли самі визначили та довели у дискусії, що це буде раціональний та ефективний шлях до кінцевої мети, керівник-лідер взагалі не втручається, а чекає своєчасного та комплексного завершення цього етапу роботи, щоб ознайомитись з результатом. Таким чином за партисипативного лідерства значно зростає роль взаємної довіри між лідером та його підлеглими [30].

Оскільки реалізація завдань під управлінням партисипативного стилю лідерства спирається на добре спрацьований, дружній та працьовитий колектив однодумців-посадовців, то можна стверджувати, що зростає роль самого колективу. Власне це дало підстави дослідникам визначити ще один стиль лідерства, досить близький за своїми характеристиками до партисипативного, це так зване командне лідерство. Однією з провідних причин 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» [24].

За командного лідерства саме лідер від початку демонструє високий рівень самосвідомості, добровільно відмовляючись від своєї абсолютної влади на користь колективу, що можна продемонструвати наступними ознаками:

– командний лідер, на відміну від одноосібного, сприймає себе на рівні з усіма іншими членами колективу, не вважає себе професійнішим чи обізнанішим за інших, він не прагне особистого визнання в очах свого керівництва, а підкреслює успіх та результативність всієї команди (колективу

однодумців);

– командний лідер – це не лідер в абсолютному розумінні, а уважний менеджер, який вміє виявляти лідерські здібності інших та об'єднувати таких фахівців у команду. Оскільки відразу формується команда лідерів, то її надзвичайною перевагою буде відсутність «наближених» до керівника посадовців-підлабузників, що забезпечує самою моделлю командного лідерства здорові, дружні, партнерські стосунки;

– розуміння високого професіоналізму та глибока взаємодовіра лідера та інших членів колективу дозволяє командному лідеру делегувати повноваження і не втручатися в роботу інших працівників-членів колективу, що і робить цю модель лідерства наближеною до партисипативного лідерства;

– враховуючи, що всі члени команди це маленькі лідери зі своїми перевагами та професійними здобутками, надзвичайно важливо створити атмосферу реалізації кожним окремо та всією командою разом покладеного на них завдання. У той час, як в інших стилях лідерства працівники (посадовці) виступають помічниками, гвинтиками, а автором успіху є лише сам лідер [31].

Наведений перелік стилів лідерства не є вичерпним. Достатньо зазначити, що в останній час набувають популярності, як у сфері бізнесу, так і у сфері публічного управління такі стилі:

– трансформаційне лідерство, що спирається на широке застосування інновацій, продукує креативні ідеї і трансформує за рахунок цього все життя організації;

– трансакційне лідерство, що спрямоване на одержання високої продуктивності праці за не тривалий період часу або протягом етапу роботи над проєктом. За цього стилю лідерства широко використовується щодо членів команди система мотивації та санкцій проти порушників, яка спирається на жорстко прописані правила [34];

– свідоме лідерство, спирається на особистість лідера-коучера, на виявлення та розвиток індивідуальних сильних сторін кожного члена колективу та розробці стратегій, які дозволять команді в атмосфері довіри та

відкритості творчо працювати разом [35];

– ситуаційне лідерство, яке покликано оперативно реагувати на швидкоплинні зміни у роботі колективу, на зміни завдань, тому, виходячи із ситуації, що склалася, змінюють і стилі лідерства [36]. Це свого роду поєднання різних стилів лідерства, вдала заміна одного стилю іншим, залежно від потреб реалізації поставленої мети. Реалізувати цей стиль лідерства на практиці зможе лише високопрофесійний керівник, який має досвід роботи та вільно володіє методикою використання різних стилів лідерства.

Проведений огляд стилів лідерства, які в більшій або меншій мірі використовуються в публічному управлінні, показує наскільки ці стилі пов'язані із загальною теорією менеджменту, спираються на вагомий історичний досвід провідних управлінців потужних компаній, успішних високопосадовців органів публічного управління.

У цілому зазначимо, що на сьогодні існує потужна теоретична база усвідомлення науковцями сутності та ролі лідерства, впливу особистості лідера на досягнення поставленої мети. Наявність теоретичного підґрунтя забезпечує стабільний розвиток сфери публічного управління України на засадах впровадження сучасних стилів лідерства, підготовки майбутніх лідерів для органів державної влади та органів місцевого самоврядування на засадах науковості, інноваційності та результативності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

2.1. Загальна характеристика партисипативного лідерства в умовах управління територіальною громадою (на прикладі Котелевської селищної ради)

В умовах розвитку публічного управління в Україні на засадах демократизму, прозорості та взаємодії з громадськістю все більшого значення набуває постать лідера, лідера-керівника як вправного менеджера сучасної доби. Запит на таких керівників відчувається і є актуальним на всіх рівнях системи публічного управління: від вищих ешелонів державної влади до найменших територіальних громад. Справедливо буде стверджувати, що у зв'язку з реалізацією завдань реформи децентралізації, у зв'язку із суттєвими змінами, які охопили діяльність органів місцевого самоврядування, тими складними та відповідальними завданнями, які покладені в умовах децентралізації на голів місцевих громад, роль лідера органів місцевого самоврядування суттєво зростає.

Питання розвитку лідерства на рівні місцевого самоврядування набуло значної ваги та має чимало особливостей. У першу чергу, зазначимо, що зберігається величезний ризик розриву між очікуваннями громади від харизматичного яскравого місцевого діяча (активіста громадської організації, журналіста, підприємця, керівника установи, партійного функціонера, медійної особистості тощо) та реальною його діяльністю на благо громади, яка може так і залишитися лише на рівні передвиборчих гасел та обіцянок. По-друге, діяльність керівника органу місцевого самоврядування, керівника місцевого комунального підприємства може сприйматися мешканцями територіальної громади, як цілком прийнятна, а через побоювання погіршення

ситуації, залишати такого керівника беззмінно протягом багатьох років. Для такої громади є ризик просто не побачити потенційного справжнього нового лідера. Сама застійна атмосфера у такій громаді не сприятиме появі лідера, здатного запропонувати суттєве оновлення, управлінські інновації тощо. Потретьє, навіть самий харизматичний лідер нічого не вартий без команди однодумців, професіоналів, без підтримки з боку фахівців у різних сферах життя громади [41]. Як вже зазначалося вище, жоден лідер не може бути компетентним у всіх питаннях життя міста чи села, особливо в сучасних умовах постійного технологічного зростання, складних викликах соціально-політичного та економічного розвитку країни. Так, наприклад, останні два роки, що триває повномасштабне російське вторгнення в Україну, керівники територіальних громад були долучені до вирішення в екстремальних умовах проблем розміщення біженців, налагодження постійного електро- та водопостачання, забезпечення військових підрозділів територіальної оборони. За кілька років до цього мало місце випробування керівників територіальних громад у протистоянні із загрозами пандемії корона-вірусу, коли їм було потрібно забезпечувати роботу місцевих закладів охорони здоров'я, безперебійну роботу всієї соціальної інфраструктури, налагодження діяльності самих органів місцевого самоврядування у дистанційному форматі тощо. Реалізовувати подібні надскладні завдання керівникам, які проявили себе як справжні потужні лідери, допомагали їх згуртовані команди. Цілком зрозуміло, що такий колектив формується, наприклад, протягом каденції керівника громади.

Підсумовуючи вище викладене, зазначимо, що реалізація складних завдань у сфері публічного управління, у тому числі і на рівні органів місцевого самоврядування, актуалізує появу керівників-лідерів, що викликано:

- а) соціальним запитом з боку населення – від всього суспільства до окремої територіальної громади – на патріотичних лідерів громадської думки;
- б) необхідністю формування компетентного керівництва;

в) потребою систематично розвивати у керівника лідерський потенціал.

Основною умовою реалізації на практиці засад партисипативного лідерства є високий рівень залученості керівників структурних підрозділів органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб до активної взаємодії з керівником-лідером для досягнення спільного результату – розвитку та успішного процвітання територіальної громади [37].

Зауважимо, що учасницьке лідерство надзвичайно важливе в період становлення територіальних громад, адже передбачає участь всього колективу посадовців у прийнятті виважених, стратегічних рішень щодо перспективи розвитку громади. Наголосимо, що в ході реформи децентралізації відбулися об'єднання територіальних громад і це призвело до появи принципово нових об'єктів управління для місцевого самоврядування [38]. Перед виконавчими органами міських, сільських, селищних рад постали масштабніші завдання, зросла кількість населення, кількість об'єктів комунальної власності, кількість проблем, у тому числі і невідкладного характеру, які тепер має вирішувати влада. Також у межах реформи децентралізації зросло коло питань, які посадовці повинні вирішувати самостійно на місцевому рівні.

Вирішення всіх цих завдань потребує фахового обговорення, професійних дискусій, побудови на їх основі перспективних стратегій розвитку. На етапі реалізації поставлених завдань така робота також потребує систематичного контролю за темпами та якістю її виконання. Тож, цілком логічно, що одна особа, навіть талановитий та досвідчений керівник з явними лідерськими якостями, не зможе самостійно вирішувати всі ці управлінські завдання.

Вважаємо, що об'єктивно з таким колом завдань не можна було б упоратися навіть лідеру, який дотримується авторитарного стилю управління. У сучасних умовах трансформації українського суспільства подібні підходи не працюватимуть не тільки з морально-етичної точки зору, а навіть є недоцільними, неконструктивними та економічно неефективними.

Тому єдиним шляхом комплексного вирішення управлінських завдань

виступає партисипативне (учасницьке) лідерство, в рамках якого керівник-лідер матиме змогу делегувати свої повноваження керівникам структурних підрозділів, керівникам проєктних груп тощо.

Успішними лідерами територіальних громад на сьогодні можна вважати тих, хто не тільки спрямований на досягнення поставленої мети, але тих, хто здатний на шляху до її досягнення керуватися демократичними підходами в управлінні. Сучасна наукова думка визначає цей підхід як демократичне або партисипативне лідерство, про його сутність нами зазначено у попередньому розділі роботи. Враховуючи умови для реалізації партисипативного лідерства з боку лідера-керівника, проаналізуємо їх наявність на прикладі діяльності Котелевської селищної територіальної громади, яку з 2020 року очолила Герой України Тетяна Михайлівна Корост [39].

Таблиця 2.1

Аналіз наявності умов для реалізації партисипативного лідерства в процесі управління виконавчими органами Котелевської селищної ради

Умови	Зміст умов	Реалізація в практиці діяльності Котелевської селищної ради	Висновок про наявність умови
1	2	3	4
Право посадових осіб (підлеглих) самостійно визначати, як їм діяти	Самостійність може стосуватися, наприклад, таких аспектів їхньої діяльності, як режим або вибір засобів виконання роботи	Враховуючи, що діяльність органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб чітко регламентована нормами чинного законодавства та посадовими інструкціями, самостійність та ініціативність виявляється у пропозиціях щодо засобів виконання роботи, залучення мешканців громади для консультування	Повністю наявна; підтверджено фактами реалізації
Можливість посадовців долучатися до ухвалення рішень стосовно роботи, яку їм належить виконати	Керівник радиться з підлеглими: що саме потрібно буде зробити, як виконувати поставлені завдання; посадовець долучається до визначення мети і прогнозування результатів, яких йому потрібно буде досягти	Залучення керівників виконавчих органів (відділів) Котелевської селищної ради до обговорення перспективних планів та поточних завдань, про що свідчить інформація на офіційному сайті Котелевської селищної	Повністю наявна; підтверджено фактами реалізації

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
		ради; на офіційному сайті відділу; на сторінці у Фейсбуці	
Посадовці мають право контролю за якістю і кількістю роботи, яку вони виконують	Встановлено відповідальність посадових осіб за остаточний результат діяльності	Визначено у нормах чинного законодавства, у посадових інструкція, у поточних документах (розпорядження, накази), де визначено відповідальних осіб за виконання певних поточних завдань	Повністю наявна; підтверджено фактами реалізації
Широка участь посадовців у роботі із вдосконалення діяльності в сфері публічного управління в межах своїх повноважень	Внесення пропозицій щодо удосконалення особистої праці посадовців й окремих підрозділів організації	Відповідна інформація відсутня у публічному просторі, але висновок про долучення посадовців до можливості ініціативно діяти, раціоналізувати свою безпосередню роботу, використовувати новачі впливає із залученості молодих посадовців до різноманітних конкурсів, гранів, проєктів	Повністю наявна; підтверджено фактами реалізації
Надання посадовцям права формувати окремі робочі групи	Формування робочих груп здійснюється із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом із міркувань ефективності досягнення поставленої мети, очікуваного результату	Реалізація ускладнюється чіткою регламентацією складу та структури виконавчих органів селищної ради; можлива для реалізації у практичній площині для виконання окремих завдань, наприклад, долученість посадовців різних відділів до участі в розробці грантових проєктів. Така робота у групах хоч і не носить постійного характеру, але має високу ефективність, що підтверджено результативністю перемог грантових проєктів для громади та реалізованими об'єктами	Наявна частково; реалізується за потреби, але має високу ефективність

Джерело: сформовано автором за результатами власних спостережень

Таким чином, можемо стверджувати, що в організації управління діяльністю виконавчих органів Котелевської селищної ради повністю наявні чотири з п'яти умов для реалізації партисипаторного лідерства, а стан для

реалізації п'ятої умови обмежується самим характером регламентації діяльності органів публічного управління. Тим не менше, наявний високий рівень залученості ініціативних, творчих посадовців до діяльності у групах (командах) для написання грантових проєктів в інтересах покращення життя мешканців Котелевської територіальної громади. Констатуємо, що враховуючи значний досвід у розробці гранів та кількість одержаних гранів для розбудови громади, діяльність таких груп має високу ефективність. Так, за результатами участі у різних проєктах для Котелевської громади було отримано грант на розвиток та устаткування місцевого Центру надання адміністративних послуг, на облаштування Центру для допомоги жертвам домашнього насильства тощо.

Зазначимо, що реалізація партисипативного лідерства можлива за умов командної роботи всього колективу. Згідно загальної теорії менеджменту відомо, що лідери організацій, в яких працює понад 50 осіб не можуть ефективно взаємодіяти з усіма членами колективу. На думку психологів критичною для безпосередньої комунікації з лідером є кількість у 10 осіб. Саме на таку невеличку групу лідер може впливати, надихати, спрямовувати. У зв'язку з цим з'ясуємо, якою за чисельністю є команда лідера Котелевської громади.

Зазначимо, що керівник територіальної громади є лідером як для всієї громади, так і безпосередньо для посадових осіб місцевого самоврядування. Щодо виконання керівних функцій у виконавчих структурах ради, то тут вплив лідера буде дворівневий: 1) керівництво на рівні виконавчого комітету та тих відділів, які входять до його структури; 2) керівництво виконавчими структурними підрозділами селищної ради, до складу яких входять виконавчий комітет ради та інші відділи.

Структура виконавчого комітету Котелевської селищної ради представлена в таблиці 2.2. Загальна чисельність посадовців становить 49 осіб (у таблиці вказано 50, тому що враховано посаду і самого голови селищної ради). На цьому рівні лідер здійснює керівний вплив на керівництво селищної

ради, яке крім самого голови, складається з 7 осіб, та на керівників десяти відділів виконавчого комітету. Така кількість осіб дозволяє ефективно здійснювати керівництво всіма процесами у виконавчому комітеті [39].

Таблиця 2.2

Структура виконавчого комітету Котелевської селищної ради

Назви структурних підрозділів		Кількість посадових осіб	
Керівництво селищної ради та виконавчого комітету	Селищний голова	1	8
	Секретар ради	1	
	Заступник голови з питань діяльності виконавчих органів ради	1	
	Заступник селищного голови	1	
	Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету	1	
	Староста	3	
Відділ юридичного та кадрового забезпечення виконавчого комітету		3	
Відділ інформаційної діяльності, взаємодії з громадськістю та організаційної роботи виконавчого комітету		3	
Загальний відділ виконавчого комітету		3	
Відділ з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності виконавчого комітету		5	
Відділ з питань земельних ресурсів та охорони природного навколишнього середовища виконавчого комітету		5	
Відділ економічного розвитку, проектного менеджменту та інвестицій виконавчого комітету		3	
Відділ державної реєстрації виконавчого комітету		3	
Відділ з питань надання адміністративних послуг виконавчого комітету		10	
Відділ з питань цивільного захисту та оборонно-мобілізаційної роботи виконавчого комітету		3	
Відділ соціального захисту населення та надання соціальних послуг виконавчого комітету		4	
Всього		50	

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

Крім того структура виконавчого комітету зі складом відділів переважно з трьох осіб (начальник відділу, заступник начальника відділу, головний спеціаліст) дозволяє в рамках партисипаторного лідерства делегувати повноваження щодо виконання завдань відповідно напрямом роботи цих відділів їх керівникам. А вже обговорення, оптимізація шляхів виконання, визначення інструментів реалізації, пропозиції інноваційного характеру можуть бути проведені на рівні відділу. У разі необхідності або в рамках контролю процесів реалізації поставленого завдання керівник відділу, за

потреби – відділ у повному складі або керівники інших відділів, що також задіяні в реалізації певного завдання, можуть зустрітися з керівником-лідером та прозвітуватися щодо просування справ.

Таблиця 2.3

Структура виконавчих органів Котелевської селищної ради

	Загальна кількість посадових осіб
Виконавчий комітет Котелевської селищної ради	50
Фінансовий відділ Котелевської селищної ради	6
Відділ освіти та молоді Котелевської селищної ради	5
Відділ культури, спорту та туризму Котелевської селищної ради	2
Відділ управління комунальним майном Котелевської селищної ради	6
Відділ містобудування, архітектури, житлово-комунального господарства, будівництва та інфраструктури Котелевської селищної ради	3
Служба в справах дітей Котелевської селищної ради	2
Всього	74

Джерело: сформовано автором на підставі [39]

За тотожною схемою відбувається делегування повноважень у межах партисипаторного лідерства в питаннях здійснення керівництва на рівні виконавчих органів селищної ради в цілому, до яких входить окремим блоком і виконавчий комітет селищної ради. Якщо виокремити останній, то до керованого рівня належатиме лише шість структурних підрозділи – п'ять відділів та одна служба, загальною чисельністю 24 особи, з яких 6 керівники цих підрозділів. Тобто у разі виконання завдань, орієнтуючись на досягнення результату, керівник-лідер делегує повноваження шести керівникам. Зазначені відділи так само перетворюються на мікрогрупи, в межах яких обговорюється завдання та шляхи його ефективної реалізації.

По-суті делегування повноважень як остаточний крок в учасницькому лідерстві відображено у нормативних актах виконавчого комітету Котелевської селищної ради, які оприлюднено на її офіційному сайті. У якості прикладу розглянемо рішення виконкому Котелевської селищної ради № 113 від 22 травня 2024 року про проведення у громаді комплексу заходів до Міжнародного дня захисту дітей (Додаток Д).

Зокрема, цим документом Контроль за виконанням даного рішення покладено на заступника селищного голови Ольгу Саєнко. До безпосередньої реалізації запланованих заходів, які тривали з 30 травня до 4 червня 2024 року, долучені керівники освітніх та бібліотечних закладів громади, медики, правоохоронці. У рішенні окремо визначено комплекс заходів з підготовки до проведення основних святкових дій та їх належного облаштування, технічного забезпечення тощо. Серед посадовців, долучених до реалізації святкових заходів, начальник відділу освіти та молоді селищної ради І. М. Назарко, керівник Служби у справах дітей селищної ради Т. О. Коваленко та інші. За лаштунками документу та офіційного сайту залишилося обговорення того комплексу заходів, які громада може запропонувати для своїх найменших мешканців у ці дні, а це і проведення свята «Останнього дзвоника» у школах, вручення премій для обдарованих дітей, підготовка солодощів, організація виставок і т. п. Керівники структурних підрозділів селищної ради, керівники закладів освіти, інші посадові особи одержали завдання у межах своєї компетенції, з чітко визначеними строками виконання.

Розуміємо, що під час обговорення комплексу святкових та організаційних заходів посадові особи консультувались з фахівцями, наприклад у питаннях громадської безпеки, у питаннях безпеки у разі оголошення повітряної тривоги; з батьківськими комітетами шкіл; з громадськими активістами, які були долучені до організації свят. Об'єктивно обговорення такого комплексу заходів, які мали тривати цілий тиждень, та повинні були охопити значну кількість учнівської молоді громади, соціальні категорії дітей, не могло відбуватися в авторитарному стилі. Таке обговорення за присутності керівника-лідера – це типовий «мозковий штурм», в ході якого проговорюються всі пропозиції, висловлюють контраргументи [40]. Керівник-лідер приймає рішення щодо делегування повноважень з тих або інших питань посадовцям, залишає за собою рішення щодо виділення коштів або, за потреби, долучення додаткових спеціалістів, тобто реалізує загальне керівництво.

Таким чином, підтвердженням партисипативного лідерства як процесу виступають локальні нормативні акти місцевого самоврядування, в яких зафіксовано розподіл повноважень (обов'язків, завдань) між керівниками структурних підрозділів виконавчих органів місцевого самоврядування.

Таблиця 2.4

**Позитивні наслідки впровадження партисипативного лідерства в
місцевому самоврядуванні (за результатами аналізу стану
партисипативного лідерства у Котелевській селищній раді)**

Зміст позитивних наслідків	Об'єкт, на якому наслідки позначилися		
	Орган місцевого самоврядування	Керівник структурного підрозділу	Посадовець
Зростає зрілість посадовців, їх здатність до виконання відповідальних доручень	+	+	+
Набуває більшої ефективності делегування прав нижчому рівню, реалізується принцип децентралізації відповідальності, пов'язаної з прийняттям рішень	+	+	×
Зростає ефективність реалізованих рішень	+	×	×
Посадовці-підлеглі краще починають розуміти суть прийнятих рішень і проблем їх реалізації	+	+	+
Зростає поінформованість і вміння, що можуть знадобитися команді та окремим посадовцям у зв'язку з вирішеннями завдань у майбутньому	+	+	+
Забезпечують здатність груп, організаційних систем і організацій розв'язувати проблеми активним та продуктивним способом	+	+	+
Оптимізують комунікацію та співробітництво між відділами й службами	+	+	+
Утворюють механізм для професійного зростання посадовців і керівників нижчої ланки	+	+	+
Всього	8	7	6

Джерело: сформовано автором на підставі власних спостережень

Партисипативне лідерство, яке на нашу думку буде лише набирати обертів в системі публічного управління в територіальних громадах, спершу набуло визнання та широкої практики застосування у корпоративному

менеджменті. Партисипація в управлінні компаніями, з'явилась через потребу підвищити рівень ефективності реалізації управлінських рішень. Запровадження партисипативного лідерства в практику управління на рівні територіальних громад містить цілий ряд позитивних наслідків (табл. 2.4).

Якщо проаналізувати наслідки від впровадження партисипативного лідерства на рівні територіальних громад за об'єктом впливу, то побачимо, що у більшості ці наслідки позитивно позначаються на всіх об'єктах впливу – на окремих посадовцях, на керівниках структурних підрозділів, на діяльності органу місцевого самоврядування в цілому. Але навіть за такої незначної відмінності – 8 проти показників 7 та 6, відповідно, найбільшим чином партисипативне лідерство впливає на орган місцевого самоврядування в цілому. Такий результат є цілком закономірним, адже вплив на посадовців, керівників структурних підрозділів не може не позначитися на організації роботи, показниках діяльності місцевого самоврядування в цілому. Хоча така номінація у таблиці не зазначена, але констатуємо, що фактично найбільший позитивний вплив від розвитку партисипативного лідерства зазнає власне територіальна громада.

Таким чином, в умовах становлення місцевого самоврядування в Україні на засадах децентралізації та зростання ролі, значення та впливу особистості очільника територіальної громади, його авторитету на всі процеси в громаді, на процедури прийняття рішень, їх подальшої реалізації, найбільшого значення набуває лідерство як суспільний та управлінський феномен. Серед багатьох стилів та методів лідерства виокремлюємо демократичне за змістом та сутністю партисипативне (учасницьке) лідерство. Проаналізована нами організація управління у Котелевській селищній раді, дає підстави стверджувати, що там сформовані всі умови для реалізації партисипативного лідерства, у тому числі цьому сприятиме структура виконавчих органів селищної ради. У процесі становлення та розвитку даної територіальної громади не було проведено окремих спеціалізованих заходів, спрямованих на опанування методикою партисипативного лідерства. Фактично, керівництво

громадою здійснюється на засадах партисипативного лідерства завдяки управлінським традиціям та напрацюванням попередніх років, значному досвіду керівної роботи очільника громади (біографія у Додатку В). Не останнє значення у розвитку партисипативного лідерства відіграли активізація місцевої молоді, яка прийшла в органи місцевого самоврядування, озброєна сучасними знаннями та спрямована на розбудову широкої взаємодії влади та мешканців громади.

2.2. Партисипативне лідерство як магістральний напрямок розбудови управління територіальною громадою

В умовах розвитку сучасної територіальної громади серед стилів лідерства вбачаємо певну закономірність – успішна громада, що демонструє результативність у різних напрямках діяльності в умовах децентралізації, перебуває під керівництвом справжніх лідерів, які гармонійно поєднують професіоналізм керівників та особистісні набуті та природні лідерські якості. Враховуючи, що очільники громад обіймають свої посади не за призначенням, а за результатами обрання мешканцями громад шляхом проведення демократичних виборів, то окремо потрібно наголосити, що і самі жителі таких громад продемонстрували об'єктивність, далекоглядність, відповідальність, обираючи своїх очільників.

Звертаємо увагу, що протягом останніх десятиліть в Україні в системі публічного управління в цілому, тобто як в сфері державного управління, так і в місцевому самоврядуванні, кінцевим результатом діяльності вважався управлінський вплив. Значною мірою це був вплив радянської управлінської парадигми, коли враховувалася поточна діяльність, кількість виконаних планових завдань, а виконання надпланових завдань досить часто були показником відданості керівників установ політичній системі та сподіванням з боку рядових працівників на фінансове заохочення у вигляді преміювання. У

той же час виконання та перевиконання взятих на себе зобов'язань підприємствами, установами та організаціями все більше віддалялись від показників якості у роботі, що в решті решт призвело занепаду економічного розвитку в країні. На противагу цьому в управлінській науці демократичних країн Західної Європи і США в основу оцінки управлінської діяльності, у тому числі і у сфері публічного управління, покладено кінцевий результат [42].

Орієнтація на досягнення кінцевих результатів діяльності визначена та зафіксована і у змінах до законодавства України з питань державної служби, які вже йдуть тривалий час та позитивно вплинули на побудову всього характеру публічного управління, його подальше реформування у бік демократичності, відкритості. Орієнтація на досягнення кінцевих результатів діяльності органів місцевого самоврядування пов'язана із значними очікуваннями мешканців територіальних громад щодо якості діяльності посадових осіб, успішного розвитку територій після впровадження реформи децентралізації, розвитку ефективного публічного адміністрування на місцях, здатного реагувати на сучасні виклики та забезпечувати надання дієвих послуг населенню.

Керівник-лідер, який спрямовує підлеглих та всю громаду на одержання результату – це особистість, якій притаманні наполегливість, енергійність, амбіційність, уміння швидко розв'язувати складні завдання та приймати відповідальні рішення, це людина творчого складу розуму.

Вважаємо, що партисипативне лідерство є актуальним для управлінської парадигми на рівні місцевого самоврядування на сучасному етапі та зберігатиме цю актуальність у найближчі часи. Для того, щоб партисипативне лідерство успішно діяло шляхом участі широкого загалу посадовців у прийнятті та виконанні рішень органів місцевого самоврядування, необхідно приділяти значну увагу питанням лідерства, розвитку лідерських якостей серед посадовців. Крім того, має бути побудовано чіткий взаємозв'язок між партисипативним лідерством та активною участю мешканців громади у прийнятті рішень. Тобто лідер виступає свого роду епіцентром життя громади,

а далі, продукуючи ідеї, стратегічні задуми та цілі, керівник-лідер буде долучати до управлінської діяльності, до прийняття рішень, до контролю за виконанням певних етапів робіт, до реалізації задумів і керівників структурних підрозділів, і окремих посадовців, і всю громаду.

У зв'язку з цим перед посадовцями органів місцевого самоврядування постає завдання активніше опановувати практики лідерства, розкривати у собі або працювати над формуванням лідерських якостей.

Тому одним з основних напрямів розвитку лідерства на рівні територіальних громад має бути підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з питань лідерства. Зазначимо, що подібна робота із самовдосконалення буде більш ефективною, якщо носитиме неформальний характер, спиратиметься на елементи тренінгів, вебінарів, тобто на суттєву практичну складову розвитку лідерських якостей особистості.

Першим етапом у роботі із розвитку лідерських якостей у посадових осіб місцевого самоврядування для створення міцного підґрунтя формування партисипаторного лідерства на всіх рівнях управління громадою вважаємо визначення лідерського потенціалу посадовців.

З цією метою посадовцям пропонуємо пройти тестування за одним з найпростіших методів «Діагностика лідерських здібностей», який було розроблено Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким. Цей метод складається із тестування респондентів за 50 тестами, підрахунком своїх результатів за визначеними ключами-відповідями та їх коротка розшифровка (Додаток Л). Ця методика є надзвичайно простою і популярною, що пройти таке тестування можна і в онлайн форматі на сайті Online Test Pad [42] та на ряді інших.

За результатами такого тестування керівники структурних підрозділів та посадові особи місцевого самоврядування одержать результати у межах:

- від 0 до 25 балів – у особи слабо виражені лідерські якості;
- від 26 до 35 балів – у особи помірно виражені лідерські якості;
- від 36 до 40 балів – у особи сильно виражені лідерські якості;
- від 41 і більше – така особа як лідер має схильності до диктату.

Можуть бути використані також інші методики. Зокрема, науковці використовують у роботі з менеджерами компаній цілі психодіагностичні комплекси, які за звичай включають:

- індивідуальний-типологічний опитувальник;
- стантартизований багатофакторний метод вивчення особистості;
- адаптований і модифікований варіант ММРІ;
- метод кольорових виборів;
- метод діагностування міжособистісних відносин;
- модифікований тест Лірі;
- тест Равена.

Безперечно такий аналіз схильності особистості до лідерства був би набагато об'єктивнішим, глибшим, але ця робота вимагає залучення фахівців для тестування та обробки результату, а це додаткові витрати бюджетних коштів, що не може зараз сприйматися позитивно не самими посадовцями, ні мешканцями громади.

У той же час до спрощеного варіанту тестування «Діагностика лідерських здібностей» варто залучити не тільки посадовців, але й представників громадянського суспільства – громадських активістів, волонтерів, учасників громадських організацій, органів самоорганізації населення, учнівську молодь. Це дозволить виявити коло осіб, які вже мають лідерські якості, які вже їх певним чином продемонстрували. Вони у майбутньому становитимуть лідерський потенціал громади.

На етапі тестування цікавим кроком вдається провести невеличке опитування серед активних громадян щодо того, яким вони хочуть бачити посадовців як лідерів в окремих сферах діяльності, наскільки громадяни розуміють включеність цих посадовців в управлінські процеси, у процеси прийняття рішень в межах партисипативного лідерства.

Доречним є сфокусувати таке опитування за індикаторами, які визначають довіру до лідера (табл. 3.1).

За цією анкетною було проведено опитування посадовців, які

перебувають на посадах в органах місцевого самоврядування і яким запропонували сформувати рейтинг довіри до умовного лідера, що є ідеальним у їх розумінні.

Таблиця 3.1

**Лист-опитування для визначення пріоритетних
індикаторів довіри до керівника-лідера**

Індикатор	Зміст (сутність індикатору)	Рейтинг індикаторів (від 1 до 10 балів)
Цілісність особистості	лідер є особистістю, яка діє послідовно дотримується виконання обіцяного, не обіцяє того, що не може бути ним реалізовано, особисту позицію, яку декларує цілком відображає у своїй поведінці	
Сумісність	лідер у своїх вчинках, управлінських рішеннях демонструє відданість певним цінностям, життєвим установкам, суспільним інтересам, особистим поглядам, які є цілком прийнятними для колективу, які поділяють громадяни	
Компетентність	лідер є фахово компетентним, професіоналом своєї справи та всебічно розуміється в зоні своєї відповідальності	
Прозорість	лідер вміє організувати постійний обмін важливою інформацією всередині команди, така інформація ним не приховується від колективу, не спотворюється	
Поінформованість	лідер завжди добре поінформований із питань, які належать до сфери його відповідальності	
Взаємність	лідер цілком довіряє колективу, що знаходить підтвердження у його вчинках, натомість члени колективу довіряють лідеру	
Доброзичливість	Лідер має добрі наміри стосовно членів колективу і це розуміють та цінують у колективі	
Передбачуваність	Лідеру довіряють його добре розуміють, тому що він демонструє передбачувану поведінку, навіть у випадках помилки підлеглого реакція буде об'єктивною, конфліктогенність буде зведено лідером до мінімуму	
Відкритість	лідер завжди готовий відкрито висловлювати свої думки, комунікація з ним завжди пряма, активна та сприймається ширше, ніж просто соціальна взаємодія, це співпраця, співтворчість	
Психологічна комфортність	лідеру комфортно працювати із колективом в цілому та з кожним окремим посадовцем, а колектив не відчуває жодних страхів та пересторог по відношенню до лідера	

Звісно, таке опитування не носить репрезентативного характеру, але

окремі його результати видаються досить цікавими (табл. 3.2).

Так, серед опитуваних, які мають значний досвід роботи в органах місцевого самоврядування, найбільшу оцінку здобув індикатор «Компетентність» – 10 балів, далі також зазначені суто професійні індикатори «Поінформованість» та «Прозорість», які набрали відповідно 9 та 8 балів. Найменше уваги ця група опитуваних приділила «Доброзичливості» та «Психологічній комфортності».

Таблиця 3.2

Результати визначення пріоритетних індикаторів довіри до керівника-лідера за групами опитуваних

Індикатор лідерства	Розподіл балів за групами опитуваних		
	Здобувачі вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування	Посадові особи органів місцевого самоврядування	
		Досвід роботи в ОМС менше 10 років	Досвід роботи в ОМС більше 10 років
Цілісність особистості	10	3	4
Сумісність	8	1	3
Компетентність	6	8	10
Прозорість	5	5	8
Поінформованість	4	7	9
Взаємність	1	9	5
Доброзичливість	9	4	2
Передбачуваність	3	6	7
Відкритість	7	10	6
Психологічна комфортність	2	2	1

Посадові особи органів місцевого самоврядування, яких можна умовно віднести до початківців, їх досвід роботи становить менше 10 років, найбільші бали у рейтингу отримали «Відкритість», «Взаємність» і «Компетентність». Найменше уваги вони приділили «Психологічній комфортності» та «Сумісності».

У своїх роздумах про керівника-лідера здобувачі вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування найважливішим визначили власне «Цілісність особистості» лідера, «Доброзичливість» та «Сумісність». А найменше уваги приділили «Психологічній комфортності» та «Взаємності».

Проведене опитування показало наскільки важливим є професійні якості лідера для досвідчених посадовців. У той же час професійна молодь більше націлена на особистісні якості лідера та такі індикатори як доброзичливість, відкритість, тобто такі риси завдяки яким вибудовуються позитивні стосунки.

Результати такого опитування є свого роду дзеркалом для керівника-лідера і покликані допомогти йому створити належну атмосферу професіоналізму, довіри та взаєморозуміння для впровадження партисипативного лідерства.

Другим етапом у роботі із розвитку лідерських якостей у посадових осіб місцевого самоврядування має бути визначення напрямів для самовдосконалення з питань лідерства. Враховуючи швидкі змінні в житті сучасного суспільства, тягар воєнних випробувань в Україні, посадовці повинні відповідати вимогам часу, Тому, на наше переконання, варто оновити свої знання, уміння та лідерські компетенції і тим керівникам структурних підрозділів виконавчих органів, які за своїми об'єктивними характеристиками або результатами тестування мають високий рівень лідерських якостей.

Сьогодні посадові особи органів публічного управління у питаннях підвищення кваліфікації звертаються у першу чергу до Порталу управління знаннями від Національного агентства України з питань державної служби, де представлені курси за різними тематиками. Більшість програм, які представлені на сайті різними закладами вищої освіти та іншими освітніми провайдерами, можна опанувати в дистанційному режимі. Серед програм пов'язаних з лідерством можна назвати наступні:

- загальна короткострокова програма «Лідерство як ефективний інструмент HR-менеджменту в публічному управлінні» (Сумський державний університет);

- загальна короткострокова програма «Лідерство та формування управлінської еліти» (НТУ «Дніпровська політехніка»);

- загальна короткострокова програма «Лідерство в публічному управлінні» (Кропивницький інститут державного та муніципального

управління);

- загальна короткострокова програма «Соціально-психологічні аспекти діяльності посадовця» (Чернігівський РЦПК);
- загальна короткострокова програма «Розвиток лідерства на публічній службі» (Державний податковий університет, м. Ірпінь).

Цей перелік не є вичерпним, у ньому представлено типову тематику щодо питань лідерства у рамках загальних короткострокових програм підвищення кваліфікації посадових осіб органів публічного управління.

У категорії самоосвіта на Порталі пропозиції щодо програм з питань лідерства станом на травень 2024 року відсутні. Це можна пояснити наявністю різних програм із зазначеного напрямку на відкритих освітніх платформах. Так, наприклад, на платформі Прометеус представлено безкоштовний онлайн-курс від громадської організації «Молода Черкащина» у партнерстві з Міжнародною Фундацією Виборчих Систем (IFES) «Громадська та політична участь: базовий курс», тематика якого охоплює питання жіночого лідерства. Для жінок, які працюють в органах місцевого самоврядування запропоновано на платформі також курс «Жіноче лідерство у розвитку енергетичного потенціалу ОТГ». Опанування цих курсів підтверджується одержанням сертифікату. Безкоштовний онлайн-курс «Все про лідерство» пропонує сайт Harry Monday, але всі його продукти спрямовано на підприємницьке середовище. Звісно окремі знання та набуті навички також стануть у нагоді і в роботі в громаді, але в цілому специфіці діяльності в органах місцевого самоврядування не відповідатиме. З іншого боку, багаточисленні курси з лідерства для менеджерів бізнес-спільноти мають певні переваги:

- вони насичені креативною інформацією, демонструють останні тенденції у питаннях лідерства;
- до їх розробки долучалися не тільки психологи, управлінці, але й профайлери, знані лідери, досвідчені коучі;
- містять елементи тренінгів, практичних рекомендацій.

Враховуючи той факт, що цікавість до лідерства, у тому числі і до

партисипативного лідерства, постійно зростає у підприємницьких колах, то доцільним було б з боку посадовців Котелевської селищної ради звернутися до бізнесу та запропонувати провести спільні тренінги для працівників компаній та посадових осіб місцевого самоврядування. З боку бізнесу це був би дружній крок до громади та можливість посилити лідерські якості своїх менеджерів.

Таким чином, процес подальшого розвитку партисипативного лідерства в управлінні територіальними громадами повинен спиратися на більшу обізнаність та підготовленість у питаннях лідерства з боку посадових осіб місцевого самоврядування. Це дозволить делегувати управлінські повноваження та залучити до обговорення і прийняття рішень не лише керівників структурних підрозділів, але й ініціативних посадовців, дасть можливість виявити та підтримати майбутніх лідерів громади.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне завдання, що полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні стану та перспектив розвитку лідерства у сфері публічного управління на рівні органів місцевого самоврядування України. У ході дослідження отримано результати, які підтверджують досягнення поставленої мети і вирішення завдань, дають підстави сформулювати такі висновки та окреслити певні рекомендації практичного характеру:

1. У процесі аналізу теоретичних положень дослідників доведено, що сьогодні українська державність перебуває у такому складному етапі свого розвитку, коли на всіх щаблях владної вертикалі суспільство бажає бачити справжніх лідерів. Наголошується, що сучасний керівник сфери публічного управління в цілому, та місцевого самоврядування зокрема, обов'язково повинен бути лідером, при цьому в умовах реформування як державної служби України, так і реформи децентралізації, актуалізується потреба у наявності керівників, озброєних компетентностями лідера.

2. З'ясовано, що у сучасній теорії управління, незалежно від сфери її застосування – від приватного до публічного управління, відрізняють поняття «керівництво» та «лідерство». Доведено, що ці поняття мають як спільні, так відмінні риси, враховуючи це аксіомою є управлінська теза про те, що не кожен керівник є лідером. Але, враховуючи значимість поставленої мети, такої як розвиток державності, та ступеня модернізації суспільно-політичних відносин, актуалізовано постать керівника-лідера, як особистості, здатної до ефективного використання потенціалу колективу.

3. Розкрито зміст, значення та надано загальну характеристику сучасним стилям лідерства. Встановлено, що на сьогодні світова управлінська практика суттєво відійшла від автократичного стилю, не виправдав себе і занадто поміркований до питань контролю ліберальний стиль. У центрі уваги знаходиться демократичний стиль лідерства, але враховуючі новації у

практиці та теорії управління, цей стиль також постійно змінюється, удосконалюється, набуває нових якісних рис та ознак.

4. Деталізовано партисипативне (учасницьке) лідерство, яке дозволяє будувати взаємодію керівника-лідера з колективом на засадах взаємоповаги та довіри, а також делегувати колективу частину своїх управлінських повноважень. Зазначається, що такий лідер сам має бути наділеним такими людськими чеснотами, як скромність, почуття рівності між усіма членами колективу та володіти високими професійними якостями.

Встановлено, що під впливом розвитку демократизації суспільних відносин будуть постійно удосконалюватися і стилі лідерства, серед яких найбільш затребуваними є трансформаційне лідерство, трансакційне лідерство, свідоме лідерство та ряд інших стилів лідерства.

5. Досліджено та узагальнююче охарактеризовано стан розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування. Об'єктом такого дослідження було обрано Котелевську селищну раду та управлінський досвід, який демонструє керівництво цієї територіальної громади на рівні діяльності виконавчих органів ради. Проведений аналіз продемонстрував, що об'єктивно у самій структурі та управлінських підходах, які сформувалися у виконавчих органах Котелевської селищної ради, присутні всі ознаки партисипативного (учасницького) лідерства.

6. Продемонстровано на підставі аналізу структури виконавчого комітету та виконавчих органів Котелевської селищної ради, чисельності посадовців цих структурних підрозділів, що об'єктивно існують всі умови для широкого використання партисипативного лідерства в управлінні. Враховуючи, що виконавчий комітет та виконавчі органи Котелевської селищної ради мають досить типову структуру, то справедливо буде стверджувати, що партисипативне лідерство є зручним та обґрунтованим управлінським стилем для органів місцевого самоврядування.

Зазначено, що ті практики партисипативного лідерства, які вже запроваджені в органах місцевого самоврядування Котелевської

територіальної громади, позитивним чином впливають на її розвиток.

7. З'ясовано, що важливим показником фактичного використання партисипативного лідерства в управлінні справами у територіальній громаді та виконавчих органах Котелевської селищної ради, є оприлюднені на її офіційному сайті нормативно-правові акти. Продемонстровано на підставі аналізу одного з останніх розпоряджень, що обговорення та прийняття рішень щодо проведення комплексу заходів у громаді, присвячених Дню захисту дітей, не можливо реалізувати без участі переважної більшості посадових осіб, їх високого рівня зацікавленості у результатах, ініціативності та креативності.

8. Спираючись на опрацьовані теоретичні підходи та провівши узагальнюючу характеристику стану формування та запровадження у практику діяльності органів місцевого самоврядування такого сучасного та ефективного стилю лідерства як партисипативне (учасницьке) лідерство, сформували пропозиції щодо його подальшого розвитку. Тому, одним з основних напрямів розвитку лідерства на рівні територіальних громад має бути підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з питань лідерства. Акцентовано увагу, що ефективність відповідної роботи із самовдосконалення буде значно більшою, якщо носитиме неформальний характер самоосвіти, спиратиметься на елементи тренінгів, вебінарів.

Рекомендовано визначити два етапи у проведенні роботи з посадовцями щодо розвитку їх лідерських якостей з метою подальшого включення в орбіту партисипативного управління.

Запропоновано розпочинати таку роботу з виявлення лідерських якостей посадовців шляхом тестування та наведено комплексні підходи до відповідних тестувань. Підкреслюється, що на цьому етапі можна розпочати із простих тестувань, наведено приклад та проаналізовано результати проведеного вибіркового опитування серед окремих посадових осіб виконавчих органів Котелевської селищної ради. Результати проаналізовано у розрізі пріоритетних індикаторів довіри до керівника-лідера. У тестуванні запропоновано взяти участь здобувачам вищої освіти спеціальності

281 Публічне управління та адміністрування, які навчаються за освітньо-професійною програмою Місцеве самоврядування, яким було запропоновано визначити рейтинг індикаторів довіри уявного, ідеального керівника органу публічного управління з яскраво вираженими лідерськими якостями. Проаналізовані результати тестування показали, на скільки відмінні складові довіри до лідера у різних вікових групах посадовців, не говорячи про студентську молодь. Для посадових осіб органу місцевого самоврядування із досвідом роботи найважливішими виявилися компетентність, поінформованість керівника-лідера та відкритість у взаєминах, які він вибудовує з кожним окремо та з колективом в цілому.

Сформувавши уявлення про те, яким має бути керівник-лідер, виходили з необхідності на другому етапі долучити посадових осіб органу місцевого самоврядування до навчання шляхом самоосвіти. Ця пропозиція продиктована ідеєю подальшого розвитку практики партисипативного (учасницького) лідерства в громаді, для чого необхідно розвивати лідерські якості у всіх посадовців, своєчасно виявляти їх у активних громадян, особливо молоді. Наголошується на пріоритетності такого навчання з використанням практичних занять (тренінгів). Враховуючи значну вартість таких заходів для бюджету громади, висловлено пропозицію об'єднати відповідні зусилля з представниками приватних компаній, які працюють на території громади, та зацікавлені у проведенні таких тренінгів для своїх менеджерів.

Таким чином, лідерські якості на сьогодні потрібно розвивати не лише у керівників органів місцевого самоврядування, але й у посадовців, що сприятиме максимальному залученню їх до партисипації (участі) у продуктивному розподілу обов'язків, створенню окремих груп для управління певними напрямками роботи, зростанню сучасних креативних підходів до визначення напрямів розвитку громади тощо.