

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

ГРИЩЕНКО Ірина Миколаївна



УДК 352:316.464-027.21/.22

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ
ТА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ**

25.00.04 – міське самоврядування

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора наук з державного управління

КИЇВ – 2017

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Національній академії державного управління при Президентові України.

Науковий консультант – доктор наук з державного управління, професор **ВАСИЛЬЄВА Олександра Іллівна**,
Національна академія державного управління при Президентові України,
професор кафедри державної служби та кадрової політики.

Офіційні опоненти: доктор наук з державного управління, професор **МАМОНОВА Валентина Василівна**,
Харківський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України,
професор кафедри регіонального розвитку та місцевого самоврядування;

доктор наук з державного управління, професор **КРАВЧЕНКО Тетяна Анатоліївна**,
Класичний приватний університет,
професор кафедри публічного управління та землеустрою;

доктор наук з державного управління **КОЗЮРА Ігор Валерійович**,
ВНЗ Укоопспілки “Полтавський університет економіки і торгівлі”,
професор кафедри менеджменту.

Захист відбудеться *27 квітня 2017 року о 12 годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.810.02 Національної академії державного управління при Президентові України за адресою: 03680, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20, к. 212.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національної академії державного управління при Президентові України (03680, м. Київ, вул. Ежена Потьє, 20).

Автореферат розісланий *25 березня 2017 року*.

**Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради**



С.О.Москаленко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах децентралізації відчувається гостра потреба в певному переформатуванні державного управління в Україні, зокрема системи місцевого самоврядування, від лідерства в якій залежить усвідомлення особистої відповідальності перед спільнотою та формування результативної влади на місцевому рівні. Законодавство не встановлює вимог до професійно-психологічних якостей посадових осіб місцевого самоврядування України, що призводить до того, що ключові суб'єкти місцевого самоврядування, які мають поєднувати в собі якості керівника і лідера, у більшості випадків не готові до лідерства: не мають відповідних знань та вмінь щодо його формування й розвитку.

Таких осіб, як правило, переполює бажання реалізувати найсміливіші задуми, проте не вистачає лідерських компетенцій, тому надана громадянами чи відповідними представницькими органами довіра під час обрання не виправдовується, а знижується, що супроводжується розчаруванням на тлі погіршення чи принаймні непокращення умов життєзабезпечення у відповідних територіальних громадах чи території району або області.

У низці зарубіжних країн, починаючи з 20-х рр. минулого століття, почали створювати національні 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, тому останніми роками воно все 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.

Очевидно, що 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 на період до 2017 року, Національної Стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 роки, Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року в Україні, 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.

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.

Теоретико-методологічним підґрунтям дисертації стали вітчизняні й зарубіжні наукові дослідження з актуальних проблем публічного управління та, зокрема, місцевого самоврядування, серед яких необхідно виокремити роботи таких учених, як: В.Д.Бакуменко, О.В.Батанов, М.М.Білінська, П.Д.Біленчук, В.М.Вакуленко, О.І.Васильєва, П.В.Ворона, В.В.Голубь, І.Б.Гарькавий, С.Г.Давтян, І.О.Дробот, О.С.Ігнатенко, В.В.Заблоцький, І.В.Козюра, В.С.Колтун, О.Ю.Лебединська, В.В.Мамонова, М.К.Орлатий, Р.М.Плющ, А.А.Попок, І.В.Розпутенко, Ю.П.Сурмін, В.В.Тертичка, В.П.Трощинський, В.І.Шарий, Ю.П.Шаров та ін.

Проблематику лідерства досліджували Е.Б.Абашкіна, Г.А.Авцинова, Е.А.Афонін, Г.К.Ашин, В.А.Біленко, Р.В.Войтович, В.А.Гошовська, І.О.Дегтярьова, Т.І.Загородній, Т.А.Кравченко, М.М.Логунова, М.В.Морарь, О.О.Нестуля, С.І.Нестуля, Л.А.Пашко, Т.В.Підлісна, М.І.Пірен, І.Г.Сурай та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що серед зарубіжних дослідників проблемою лідерства займалися: І.Адізес, С.Барнес, У.Бенніс, К.Бланчард, Л.Джуелл, Р.Ділтс, С.Кові, Д.МакКлелланд, Дж.Максвелл, А.Менегетті, Г.Мінсберг, С.Саймон, Г.Юкл та ін.

Високо оцінюючи внесок вітчизняних і зарубіжних учених у розробку проблем місцевого самоврядування та лідерства, необхідно зауважити, що системних наукових досліджень лідерства в системі місцевого самоврядування ще не проводилось, а окремі теоретичні положення й методологія формування та розвитку лідерства потребують осучаснення. Така постановка питання по суті є новою, яка ще не отримала відображення в науковій літературі. Актуальність, дискусійність і нерозробленість багатьох теоретико-методологічних положень, а також їх велике практичне значення зумовили вибір теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилося згідно з планом комплексного наукового проекту “Державне управління та місцеве самоврядування” (ДР № 0199U002827) Національної академії державного управління при Президентові України за тематикою науково-дослідної роботи кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом “Механізми державного управління функціональною спроможністю кадрового потенціалу органів державної влади й органів місцевого самоврядування у сфері організації надання якісних публічних послуг: теоретичне та методологічне їх забезпечення” (ДР № 0114U002867), у рамках якої автором проаналізовано та обґрунтовано: формування підходів до забезпечення відкритості інформації, консолідації зусиль і забезпечення відповідальності громадськості, влади та бізнесу у сфері реалізації проектів із надання публічних послуг; формування іміджу надавача послуг; прогнозування функціональної спроможності кадрового потенціалу органів державної влади й органів місцевого самоврядування для розширення участі громадськості у вирішенні питань розвитку сфери послуг.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні напрацювання за темою дослідження з метою конкретизації його проблематики;

- провести аналіз системи місцевого самоврядування для виявлення проблем функціонування системи в контексті сучасних дослідницьких підходів і з'ясувати особливості функціонування системи місцевого самоврядування в Україні як середовища для прояву лідерства;

- узагальнити існуючі поняття лідерства, виявити домінуючі характеристики, покладені в їх основу, та на підставі цього виокремити авторські підходи до розкриття поняття “лідерство”, а також запропонувати авторську дефініцію “лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні”;

- здійснити систематизацію теорій лідерства та згрупувати їх за критеріями спрямованості на складові елементи лідерства й запропонувати на їх основі підходи до формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування;

- дослідити причини та форми спротиву системи місцевого самоврядування змінам, виявити і розкрити сутність обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування, і запропонувати інструменти, за допомогою яких можливо зняти чи мінімізувати ці обмеження;

- виявити систему принципів і впливів, характерних для прояву лідерства в місцевому самоврядуванні України, і запропонувати нові принципи функціонування системи місцевого самоврядування, засновані на лідерстві;

- узагальнити інструменти формування та розвитку лідерства і запропонувати такі, що відповідають сучасним потребам суспільства та системи місцевого самоврядування в Україні;

- проаналізувати механізми формування та розвитку лідерства в зарубіжних країнах і виявити принципи, методи й інструменти, за допомогою яких формують та розвивають лідерство в органах публічної влади;

- розглянути перспективи переходу до нової парадигми організації діяльності системи місцевого самоврядування в Україні і запропонувати відповідні науково-практичні рекомендації.

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

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

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

- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементи в цілісній системі місцевого самоврядування в Україні та специфічні форми взаємозв'язків щодо забезпечення єдності системи;
- проблемного аналізу – для виявлення проблем у системі місцевого самоврядування та пошуку шляхів їх розв'язання;
- для дослідження внутрішніх зв'язків у системі місцевого самоврядування, формальних і неформальних груп та лідерів, систем мотивації і стимулювання використано аналіз міжособистісних відносин та групової поведінки;
- метод логіки застосовано з метою обґрунтування понятійно-категорійного апарату щодо визначення поняття лідерства та розширення підходів до його сприйняття;
- декомпозицію – під час дослідження специфіки лідерства в системі місцевого самоврядування;
- 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;
- причинно-наслідковий підхід – для вивчення стану системи місцевого самоврядування в Україні;
- 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.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в дисертації розроблено наукові положення й отримано результати, які в сукупності розв'язують важливу проблему в галузі науки державного управління щодо створення цілісної теоретико-методологічної бази формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, яка конкретизована в таких положеннях:

уперше:

- обґрунтовано та сформульовано теорію лідерства, яка ґрунтується на науковому підході до формування та розвитку колективного лідерства і доводить, що на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування впливають чотири складові та їх взаємозв'язок: мотиви досягнення особистих і колективних цілей; поведінка лідера; вплив лідера на групу та вплив групи на лідера;
- запропоновано Концепцію реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства, у межах якої виокремлено патології: структури системи (пріоритет структури над повноваженнями, порушення відповідності між структурою та політичною системою, стагнація структури та ін.); управлінських рішень (розмиття та недосагнення цілей, засилля “непрацюючих” рішень, підміна проблем симптоматичними рішеннями, невідповідність між цілями та досягнутими

результатами, суперечливість цілей тощо); організаційної поведінки (розмиття стандартів і норм, відсутність організаційних цінностей, конфлікти та ін.) і визначено оптимальний варіант, що передбачає перегляд основних цілей, цінностей і стереотипів, які ведуть до накопичення нових властивостей системи та сприяють її покращенню шляхом виникнення якісно відмінної поведінки її складових елементів;

– розроблено алгоритм ситуативного лідерства, що включає етапи, за яких суб'єкти системи місцевого самоврядування в Україні можуть здійснити заходи з формування та розвитку колективного лідерства;

удосконалено:

– систему принципів формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні шляхом доповнення існуючих новими, а саме: моральність, ініціативність, обов'язок, відповідальність та виокремлення впливів: авторитет, влада, керівництво;

– підхід до лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні як триєдиного феномену, який полягає у взаємопов'язаних і здійснюючих взаємовплив процесах, що виникають у відповідь на потреби громадян та охоплюють ситуацію, послідовників і лідера, який спонукає й об'єднує енергію послідовників, спрямовує організацію людей, органи управління на досягнення конкретних цілей, стимулює до результативної діяльності;

– підходи до трактування лідерства в системі місцевого самоврядування, а саме: через взаємодію послідовників, членів організації і лідера; оточення; влади; ситуації, що породила лідерство, в якій засадничими моментами його виникнення є збіг трьох складових: ситуації, яка потребує певних рішень; особи лідера, який володіє якостями та компетентностями, що є затребуваними такою ситуацією; членів групи/послідовників, які розуміючи, що ситуація вимагає певних дій, об'єднуються навколо особи, яка, на їхню думку, здатна повести їх за собою для спільного розв'язання загальних проблем і досягнення спільних цілей; через задоволення потреб членів групи; особистості лідера проявляти ініціативу, згуртувати навколо себе членів групи та скеровувати їх на досягнення загальних цілей; через підхід служіння;

– інструментарій формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, а саме використання: впливу (переконання, власний приклад, винагорода, покарання, підкріплення тощо); основних видів мотивів, здатних спонукати людей до дії (примус, грошова винагорода, ототожнення, пристосування цілей тощо), соціального конструювання, діалогізації, “переданої точки зору” тощо;

– механізми подолання спротиву системи місцевого самоврядування змінам шляхом формування лідерського середовища, яке характеризується: прагненням до досягнення цілей та особистої відповідальності за результат; умінням перебрати на себе всі наслідки дій і рішень; формуванням у всіх членів групи/колективу загального бачення досягнення цілей; умінням донести до кожного загальну картину спільних дій; чіткою координацією дій та визначенням ключових точок контролю досягнення цих цілей; ініціативністю; підтриманням балансу між можливостями і потребами; здатністю впливати на

поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини; потребою лідера надихати членів групи власним прикладом тощо;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категорійний апарат науки державного управління в частині введення в науковий обіг дефініції “лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні”, яке пропонується трактувати як “суспільно-психологічне неформальне явище, результат складного та багатопланового впливу чинників і ситуацій, що має характер дискретної взаємодії між ситуацією, лідером та послідовниками, побудоване на використанні влади та впливу, ґрунтується на засадах взаємодії, взаємоповаги, довіри для спрямування поведінки та діяльності людей на задоволення потреб і досягнення суспільно значимих результатів”;

– класифікація теорій лідерства за критеріями спрямованості на: взаємодію в групі (теорії: організації, перетворюючого лідерства, стейкхолдерів, співлідерства, підсилення взаємодії, обміну, соціального навчання, підкріплення, а також підхід до організаційного лідерства, модель багатостороннього зв’язку, концепція “двигун лідерства” тощо); формування і підтримання морально-психологічного клімату в організації та внутрішнього світосприйняття членів команди (теорії: лідерства Лайкерта, людських відносин, емоційного лідерства, визначеної ролі послідовників тощо); особистість лідера (теорії: лідерських рис, великої особистості, харизматичного лідерства тощо); ціннісні орієнтації (транзактні теорії, лідерства – служіння, справедливості, цілепокладання, змістовні теорії трудової мотивації, людського капіталу, двофакторна теорія мотивації Герцберга, теорія очікування, концепція “обслуговуючого лідерства”, підхід цілісного функціонування системи тощо); ситуативні аспекти (ситуативні теорії, ефективного лідерства Фідлера; ситуаційно-особистісна теорія; когнітивних ресурсів; теорія “шлях – мета”; нормативних рішень, самодетермінації, організмична інтегративна теорія, синтетична теорія лідерства; концепція “делеговане лідерство”).

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів державної влади та органів місцевого самоврядування, у процесі ініціювання змін до законодавства України про місцеве самоврядування в частині організації діяльності системи місцевого самоврядування на засадах лідерства. Матеріали дисертації також можуть знайти своє застосування у вищих навчальних закладах у процесі підготовки фахівців із публічного управління та адміністрування, менеджменту, державного та муніципального управління, а також у системі перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (далі – ПОМС).

Упровадження результатів дисертаційної роботи підтверджується їх використанням:

– підкомітетом з питань органів самоорганізації населення, місцевих виборів та інших форм безпосередньої демократії Верховної Ради України в

процесі внесення змін до Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” (довідка від 18 лютого 2016 року № 04-15);

– Озерненською сільською радою Козелецького району Чернігівської області при підготовці та розгляді на сесійному засіданні пропозицій щодо проведення організаційних заходів з формування органів самоорганізації населення (акт впровадження від 12 листопада 2015 року);

– Козелецькою районною радою Чернігівської області у процесі підготовки Програми соціально-економічного та духовного розвитку Козелецького району на 2016 рік (довідка від 18 листопада 2015 року № 97/15);

– Національною академією державного управління при Президентові України під час розробки та викладання навчальних курсів (довідка від 06 жовтня 2015 року);

– Національним агентством України з питань державної служби під час підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів за Програмою розвитку лідерства (довідка від 04 квітня 2014 року № 1513/70-14).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Усі наведені в дисертації наукові результати, висновки, в тому числі й ті, що характеризують наукову новизну, одержані і сформульовані автором особисто.

У наукових працях, опублікованих спільно із співавторами, особистий внесок дисертанта був найбільшим, зокрема у [24] він полягає у формуванні лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні; [35] – у дослідженні інструментів розвитку лідерських якостей; [36] – у формуванні іміджу надавача послуг; [37] – у характеристиці критеріїв доступності, зручності та відкритості діяльності органів влади; [38] – у частині адаптації досвіду європейських країн щодо реформування місцевого самоврядування в Україні; [39] – у запровадженні в органи публічної влади найголовніших цінностей, які впливають на реалізацію публічних завдань. Ідеї та розробки, що належать співавторам, у дисертаційній роботі не використовувалися.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційної роботи викладені в наукових доповідях і повідомленнях на різних комунікативних заходах, зокрема на наукових та науково-практичних конференціях, у тому числі міжнародних та за міжнародною участю: “Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні” (Хмельницький, 2013); “Наука і вища освіта” (Запоріжжя, 2014); “Модернізаційні процеси державного та муніципального управління” (Київ, 2014); “Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління”: вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам” (Київ, 2014); “Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи” (Київ, 2015); “Сучасні проблеми державного та муніципального управління” (Київ, 2015); “Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи” (Київ, 2015); “Європейські підходи до формування лідерства в органах влади” (Київ, 2015); “Управління інноваційним розвитком територій” (Дніпропетровськ, 2015); “Розвиток креативного публічного

управління” (Київ, 2016) та під час навчання в літніх школах “Розвиток і забезпечення ефективного функціонування місцевого самоврядування в Україні” (№ 3754с, НАДУ, Київ, 2014) і “Лідерство в державній службі” (№ 5012с, Київ, 2015), “Школа педагогічної майстерності” (Київ, 2016) та україно-словацькому семінарі “Capacity Building of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine for Open Local Governance” (Київ, 2016).

Результати апробації були схвалені, а тексти наукових доповідей, оприлюднених на конференціях, рекомендовані до опублікування.

Публікації. Основні теоретичні та практичні напрацювання автора повною мірою відображені в опублікованих 40 наукових працях, зокрема, серед 23 статей: 17 – опубліковані в наукових фахових виданнях з державного управління, а також виданнях, які внесені до міжнародних наукометричних баз Scopus, Index Copernicus International (Республіка Польща), Index Copernicus Journal Master List та RePEc; 5 – опубліковано в зарубіжних наукових журналах. Крім того, серед публікацій, які додатково відображають наукові результати дисертації: одноосібна монографія, 2 колективні монографії, 2 навчальних посібники, опорний конспект лекцій, 10 тез доповідей у матеріалах наукових та науково-практичних конференцій, 1 стаття у виданні, яке не входить до переліку фахових з державного управління.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, п’яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 448 сторінок, із них 385 сторінок основного тексту. Дисертація містить 15 рисунків, 20 таблиць, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 432 найменування, у тому числі 154 – іноземними мовами.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** сформульовано наукову проблему, обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, об’єкт, предмет і методи дослідження, вказано на зв’язок роботи з комплексним науковим проектом, розкрито наукову новизну, теоретичне й практичне значення одержаних результатів, ступінь їх апробації, особистий внесок здобувача, публікації за темою дисертації, її структуру та обсяг.

У **першому розділі** – *“Теоретичні основи дослідження лідерства та системи місцевого самоврядування в Україні”* – здійснено аналіз наукових доробок фахівців із різних галузей знань, які вивчали проблематику лідерства та функціонування системи місцевого самоврядування (далі – СМС), проведено дослідження СМС в Україні як середовища для прояву лідерства, розглянуто та систематизовано теорії лідерства.

Аналіз дисертаційних робіт за означеною темою показав, що в центрі уваги вітчизняних учених у галузях науки державного управління, політології, економіки, соціології, психології, які досліджували СМС та лідерство, були такі важливі питання:

– забезпечення підвищення ефективності діяльності місцевого самоврядування (далі – МС) шляхом активізації можливостей управлінської системи щодо її оновлення, які становлять механізми саморозвитку (П.В.Ворона, В.В.Голубь, І.О.Дробот, В.В.Мамонова, Р.М.Плющ та ін.);

– діяльність самоврядних структур та самоврядного управління (І.Б.Гарькавий, І.О.Дробот, В.І.Шарий);

– поширення громадянської освіти як засобу формування активних і свідомих громадян; методики залучення молоді до співпраці з органами місцевого самоврядування (далі – ОМС) (П.В.Ворона, І.В.Козюра, Т.А.Кравченко);

– політичне лідерство та роль політичних лідерів (С.В.Кузнєцова, М.В.Морарь, А.Д.Пахарєв, М.В.Школяр);

– регіональне лідерство та його вплив на розвиток політичної конкуренції (В.А.Біленко);

– соціально-психологічні та інформаційно-комунікативні механізми політичного лідерства як основної сфери взаємодії політичного лідера і громадськості (Т.В.Бендас, А.І.Рудська, Т.Г.Фелькель);

– розвиток лідерства в державній службі в частині формування авторитету керівника-лідера та морального аспекту лідерства, за допомогою якого досягається підкорення поведінки підлеглих співробітників у потрібному напрямі (Т.В.Підлісна, Т.В.Новаченко).

З'ясовано, що дисертації з означеної тематики мають лише дотичний характер до теми дослідження і стосуються окремих питань лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідера та ресурсів, які використовують лідери для досягнення своїх цілей.

Проведено параметричне дослідження СМС в Україні для з'ясування проблем діяльності системи, які можна розв'язати саме шляхом формування та розвитку лідерства. Воно проводилося з позицій оцінки “внутрішніх” і “зовнішніх” характеристик системи, що відповідає спрямованості теорії систем на дослідження внутрішніх і зовнішніх протиріч системи.

Параметри управління СМС визначалися виходячи з такого принципу: система управління структурована на функціональні підсистеми й елементи, і для кожної неподільної частини обґрунтовувалися параметри. Склад параметрів організації управління визначено на основі таких характеристик системи управління: 1) рівня знань та вмінь, вкладених у побудову системи управління; 2) раціональності організаційної структури; 3) ефективності використання потенціалу людських ресурсів; 4) рівня інформатизації та комп'ютеризації; 5) витрат на утримання системи управління.

У процесі параметричного дослідження виявлено:

– загально визнані для будь-яких систем управління індикатори життєздатності та якості управління (результативність, стійкість, адаптивність, надійність) не досягаються за п'ятьма досліджуваними характеристиками управління СМС в Україні;

– незадовільне виконання частини кінцевих цілей СМС (зокрема забезпечення належного рівня життєзабезпечення громадян тощо);

– залежність між зовнішніми і внутрішніми параметрами СМС, яка проявляється сильним впливом зовнішніх чинників на внутрішні параметри системи та веде до зростання ефективності діяльності елементів СМС;

– складну проблему управління в СМС в Україні, яка полягає в тому, що досягнути результативності, стійкості, адаптивності та надійності СМС можна за рахунок активізації зовнішніх та внутрішніх чинників, зокрема таких, як зростання ініціативності та активності громадян, взяття відповідальності за розв’язання проблем місцевого значення, які є проявами лідерства.

У підсумку параметричне дослідження дало змогу виокремити такі характерні особливості СМС в Україні як специфічного середовища для прояву лідерства:

– стан функціонування СМС в Україні свідчить, що необхідно шукати джерела та ресурси розвитку відповідної системи, які створять нові можливості для застосування сучасних підходів управління, мобілізації всіх зусиль тієї чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, проведення організаційних змін;

– СМС утворена для задоволення суспільних потреб мешканців територіальних громад, створення та підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, надання високоякісних та доступних публічних послуг, що можна забезпечити створюючи “зони взаємодії” між громадянами, ОМС та їх посадовими особами, громадськими організаціями тощо;

– СМС потребує змін, які скеровані на розвиток таких властивостей системи, як результативність, стійкість, адаптивність та надійність, що забезпечуються шляхом формування й розвитку лідерства в елементах системи;

– необхідність адаптації СМС до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища потребує розвитку вміння забезпечувати постійний зворотний зв’язок та формувати зовнішнє середовище, що найефективніше забезпечується лідерством;

– СМС потребує нових кадрів, які володіють лідерськими компетенціями ще до обрання чи призначення на посаду, що убезпечить і виборців, і обраних до ОМС осіб від розчарування та забезпечить результативність командної роботи;

– рівень знань та вмінь, які забезпечують професійне функціонування компонентів СМС, потребують нових підходів до управління, заснованого на лідерстві;

– організаційна структура елементів СМС потребує вдосконалення з метою належного виконання функцій, а оскільки для забезпечення функцій необхідні відповідні ресурси, доцільно застосовувати нові підходи, засновані на лідерстві, які можуть забезпечити їх виконання;

– СМС потребує розширення за рахунок організацій, що займаються суспільно корисною діяльністю, тоді буде чітко видно потреби і безпосереднє їх задоволення;

– неефективне використання потенціалу людських ресурсів у СМС потребує впровадження лідерства для налагодження взаємодії, залучення людей до спільної роботи для досягнення суспільно значимих цілей;

– виявлено ознаки переходу до нової якості управління на місцевому рівні, засновані на лідерстві. На це вказують як чинники активізації мешканців територіальних громад під час об'єднання територіальних громад відповідно до процесів децентралізації, так і чинники громадської активності в частині небайдужості до процесів, які відбуваються в суспільстві.

Установлено особливості прояву лідерства в кожному з елементів СМС в Україні, зокрема виявлено, що важливою особливістю територіальної громади (далі – ТГ) як суб'єкта МС є одночасне поєднання функцій базової адміністративно-територіальної одиниці та функцій МС. Це поєднання дає змогу забезпечувати задоволення колективних потреб та захисту прав і законних інтересів мешканців ТГ. Водночас ТГ включає низку ознак, які дають кількісну та якісну характеристику певного географічного простору, до яких належать географічне розташування і масштаби території, умови для певного виду економічної, культурної, соціальної діяльності, наявність природних ресурсів, інфраструктури та ін. Усі ці аспекти формують ситуативні чинники, що впливають на формування та розвиток лідерства в територіальній громаді.

Сільський, селищний, міський голова залежно від географічного положення, масштабів, специфіки виробництва, інфраструктури, демографічної ситуації та інших чинників функціонування ТГ, яку він очолює, повинен мати особистісні та професійні риси, які є затребуваними саме на цій території, лише в такому разі він зможе стати лідером, оскільки уособить той ціннісний орієнтир, на який будуть рівнятися люди, а значить згуртовуватися навколо нього для виконання певних суспільно значимих цілей.

З'ясовано, що старостою доцільно обирати осіб, наділених талантом почути потреби інших людей і уміючих донести ці потреби до виконавчого комітету місцевої ради та взяти на себе відповідальність за згуртування людей для реалізації прийнятих рішень щодо забезпечення потреб мешканців громади. Старости повинні вміти створювати “зони взаємодії” між мешканцями громади та елементами СМС.

До особливостей представницьких ОМС віднесено те, що вибори депутатів обласних, районних, міських, районних у містах рад проводяться за пропорційною виборчою системою за виборчими списками місцевих організацій політичних партій із закріпленням кандидатів за територіальними виборчими округами. Тому політичні партії намагаються включати в списки кандидатів осіб, які мають авторитет серед виборців та вплив на відповідній території. Саме ця особливість представницьких органів може бути використана як платформа для формування лідерства в цих ОМС.

Органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні та ін.) створюються сільськими, селищними, міськими радами за ініціативою жителів та наділяються частиною власної компетенції, фінансів і майна. Вони являють собою важливий, але не повною мірою використовуваний потенціал місцевого розвитку, в якому ключовою ознакою є лідерство.

Здійснено огляд більше сорока теорій і концепцій лідерства та з'ясовано, що лідерство в СМС в Україні відрізняється від лідерства, яке розкрито в класичних теоріях лідерства, що повною мірою не враховують особливостей

діяльності СМС, а орієнтовані в основному на політичне лідерство, спрямоване на великі соціальні спільноти людей. У вітчизняній науковій літературі змішуються підходи до лідерства в малих групах, до яких відносять елементи СМС, та великих соціальних спільнотах – це політичний масштаб лідерства, і в цих двох випадках спрацьовують абсолютно різні грані лідерства.

Обґрунтовано, що СМС є двоїстою з огляду на існування в цій системі як політичного лідерства (представницькі органи), так і нейтрального (органи самоорганізації населення (ОСН), місцеві ради тощо), тому зосереджено увагу на теоріях, які корелюються з об'єктом дослідження, та підходах, які спрямовані на підтримку взаємодії в колективі, організацію його структури таким чином, щоб задовольнити потреби колективу, виховати в людей відданість організації, для задоволення потреб якої вони працюють, та забезпечити результативне досягнення цілей.

Опрацювання теорій і концепцій, які прямо чи опосередковано пояснюють природу лідерства, дало змогу запропонувати подальший розвиток класифікацій лідерства, а саме класифікувати теорії за критеріями спрямованості на формування та розвиток окремих складових лідерства.

За результатами проведеного дослідження запропоновано власний підхід до формування та розвитку лідерства в СМС в Україні, зорієнтований на збереження цілісності лідерства як триєдиного феномену, що включає ситуацію, лідера і послідовників, взаємопов'язаних між собою та здійснюючих взаємовплив. Запропоновано механізми формування та розвитку лідерства за кожною із цих складових та враховано, що: лідерство – це обмежений у часі процес, який виникає лише тоді, коли виникає ситуація, що відкриває можливості та спонукає особу чи групу людей взятися за її вирішення; у переважній більшості випадків лідерство в СМС в Україні виникає у відповідь на потреби ситуації і мешканців ТГ, украй рідко сильна особистість може для задоволення своїх потреб сама створити ситуацію “благодатного ґрунту” для своїх ідей та відкриттів і стати в ній лідером; основними ситуативними факторами, які впливають на формування та розвиток лідерства в СМС, є тиск зовнішнього середовища (тенденції розвитку суспільства; політико-економічно-соціальна ситуація в країні; інформаційні технології; потреби громадян; кризові явища та ін.), внутрішня ситуація в СМС та кожному з її елементів (взаємовідносини в ОМС; взаємна симпатія; структурованість та складність завдань; позитивний обмін між лідером і послідовниками/підлеглими; позиційна влада лідера, яка визначається формальними повноваженнями; правила, прийняті в ОМС; система винагород; використовувані технології та ін.), особисті, професійні якості та потреби осіб, які працюють або дотичні до діяльності СМС, поведінка яких може бути змінена або скерована на забезпечення суспільно корисних потреб шляхом використання мотиваторів; сформована ситуацією динамічна взаємодія між суспільними та особистими потребами лідера і послідовників повинна бути спрямована на досягнення суспільно значимих цілей за повного, часткового чи передбачуваного задоволення особистих потреб; лідер у СМС в Україні розглядається як продукт часу і ситуації, необхідний для пояснення взаємозв'язку між власними

потребами мешканців територіальних громад, службовців та виборних осіб ОМС і цілями елементів СМС та ініціювання взаємодії для забезпечення суспільно корисних потреб населення України.

У **другому розділі** – *“Методологічні засади лідерства в системі місцевого самоврядування”* – розкрито поліваріантність підходів до визначення сутності лідерства, проведено декомпозицію поняття “лідерство” для виокремлення його істотних ознак у СМС та здійснено аналіз стилів і узагальнення класифікацій лідерства.

З’ясовано, що існує кілька традиційних методологічних підходів до визначення лідерства – соціологічний, психологічний та політичний. Соціологічний підхід трактує лідерство переважно в контексті малих груп. Політичний – акцентує увагу на політичному діячеві, на певній особі, яка наділена відповідними рисами характеру, та на великих соціальних спільнотах, на які скерований вплив політичного лідера. Психологічний підхід зосереджений на психології особистості та групи і їх взаємодії. Лідерство в СМС в Україні засноване на синергії цих підходів.

Виокремлено кардинально протилежні підходи до розуміння сутності лідерства, які полягають у тому, що частина науковців сприймає лідерство як прерогативу харизматичних особистостей та наполягає, що лідерству не можна навчитися, оскільки це генетично закладена риса, можна лише розвинути в собі певні вроджені компетенції. Інша група науковців доводить, що лідерство – це процес, за допомогою якого люди дають вихід усьому найкращому в собі і в інших людях.

З’ясовано різницю в підходах до лідерства вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, американські науковці визначають лідерство як процес стимулювання і націлювання групи на вирішення або прийняття загальних завдань і дієву турботу про засоби, що ведуть до досягнення цих цілей. На протипагу американським, сучасні вітчизняні вчені дещо по-іншому підходять до визначення лідерства і в центр уваги ставлять особу лідера.

Для з’ясування сутності лідерства проведено аналіз та узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних учених до визначення поняття лідерства залежно від його сутнісних проявів та запропоновано виділяти дев’ять основних підходів до його трактування через: пояснення лідерства як процесу взаємодії в групі між лідером і членами групи/послідовниками; використання різних форм впливу, спрямованих на спонукання членів групи до досягнення спільної мети; оточення лідера у відносинах “лідер – послідовники”, що засновані на міжособистісних стосунках і взаємній відповідальності за досягнення спільних цілей групи; сприйняття лідерства як влади однієї чи групи осіб, спрямованої згори донизу із використанням управлінського статусу для спонукання членів групи робити те, що необхідно для досягнення спільних цілей; статус та повноваження особи, і через індивідуально-психологічний феномен особистості лідера, тобто як суто психологічне явище, за якого домінуючим фактором лідерства є набір у індивіда певних індивідуально-особистісних рис; реакцію на певну ситуацію, яка склалася в певний

конкретний період і яка потребує вирішення; визначення лідерства як явища, що виникає лише тоді, коли з'являється соціально-історична потреба людей в організації своєї діяльності для задоволення особистих і колективних потреб в оптимальні терміни з оптимальним результатом; пояснення лідерства як феномену, що не має кордонів, яке наскрізно пронизує всі сфери людського буття і засноване на міжособистісних відносинах, авторитеті, впливі, відповідальності, реалізації керівництва, пов'язаного з прийняттям рішень, задоволенням потреб, досягненням цілей та ін.

Обґрунтовано, що для СМС важливо враховувати весь спектр підходів до визначення лідерства як явища, а не як харизматичного прояву поведінки лідера.

Узагальнено класифікації лідерства за: спрямованістю впливу; ступенем впливу на прийняте рішення; проявом; типами лідерів; рівнями; залежністю від характеру діяльності; формою організації; типом управління; стилем реалізації лідерських якостей; спрямованістю на завдання та орієнтації на людей; спрямованістю на зміну чи збереження існуючої соціальної структури й ін.

З'ясовано, що типологія лідерства – це сукупність підходів до класифікації видів і напрямів лідерства та запропоновано удосконалити типологію лідерства шляхом виокремлення шести основних класифікацій, залежно від принципу, покладеного в основу розподілу: структурні; функціональні; стильові; ситуативні; оціночні; інтегровані.

В основу структурних класифікацій лідерства покладено відмінності між типами лідерства, зумовлені різноманітністю відносин між групою і лідером. Функціональні класифікації лідерства розглядають його як поєднання ролей і як набір одночасно здійснюваних ролей в організації. Стильові – ставлять у центр уваги відмінності в рисах поведінки лідерів, які пов'язуються з відмінностями в життєвому досвіді чи психоемоційних характеристиках. Ситуативні – ґрунтуються на різноманітних ситуаціях, в яких реалізується лідерство, і на припущенні, що різні ситуації вимагають різних лідерів і послідовників. Оціночні класифікації надзвичайно різноманітні залежно від того, що підпадає під оцінку: цілі, які переслідуються, результати, на які орієнтуються, чи поведінкові характеристики лідерів. Інтегровані класифікації лідерства виходять із розуміння лідерства як явища багатогранного й складного, і в їх основі лежить структурний принцип, доповнений оціночним.

Досліджено зв'язок дефініцій “авторитет”, “влада”, “відповідальність”, “вплив”, “ініціативність”, “моральність”, “обов'язок” та ін., що дало змогу змодельовати міжпонятійне, поліцентричне визначення терміна “лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні” та виявити безпосередні та опосередковані зв'язки принципів і впливів, які характерні саме для СМС. Для прояву лідерства в СМС в Україні характерними є принципи: моральності, що ґрунтується на синтезі системи культурних правил, норм, настроїв та традицій, які є в суспільстві та приймаються як цінність жителями відповідної ТГ, території, ОМС тощо; відповідальності, який є визначальним принципом служби в ОМС та основним показником переобрання виборних осіб МС на повторний термін; взяття обов'язків розв'язати суспільно значиму потребу жителів ТГ, відповідного району або області; ініціативності, що є сутнісним

проявом лідерства та полягає в здатності мобілізувати морально-вольові зусилля на досягнення мети за власним починанням, не чекаючи на зовнішню стимуляцію.

До характерних впливів прояву лідерства в СМС віднесено: вплив, який справляють не лише особистісні та професійні характеристики самого формального чи неформального лідера, а і його оточення, оскільки із-за невеликої масштабності впливу його можуть відчувати всі, на кого він спрямований, і зразу ж відчувати зворотний зв'язок; владні відносини, що будуються за принципом балансу влади, тобто формальний чи неформальний лідер у стосунках із підлеглими чи послідовниками залежить від них так само, як і вони від нього; керівництво як процес виконання визначених законодавством повноважень ПОМС, що базується на відносинах “управління – підлеглості”, завжди поступається місцем одноосібному чи колективному лідерству, за допомогою якого справляється вплив на групи людей (депутатські фракції, групи, членів виконавчого комітету та ін.) для схилення їх до прийняття того чи іншого рішення, оскільки здебільшого сам керівник не в праві ці рішення приймати; авторитет, що визначається реальним рівнем задоволення потреб мешканців територіальних громад ОМС та їх посадовими особами.

У підсумку проведене узагальнення поліваріантності підходів до трактування лідерства та виявлення характерних для СМС в Україні принципів і впливів прояву лідерства дало можливість сформулювати авторське бачення поняття “лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні” та сприймати його як багатогранне і багатовимірне явище, яке може бути визначено через фокус групових процесів, емоційно-психологічну єдність групи, міжособистісну взаємодію, особистість, яка допомагає групі вирішувати загальні завдання для досягнення запланованого результату, особливості поведінки, силу впливу, переконання, владу, ініціативність, досягнення цілей, диференціацію ролей, створення структур і через поєднання двох або більше подібних елементів.

У **третьому розділі** – *“Зарубіжний досвід створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства”* – узагальнено досвід європейських країн щодо формування громадянського суспільства для розвитку ініціативності та активності населення, проаналізовано інструменти і методи формування та розвитку лідерства в органах публічної влади, розглянуто кращі зарубіжні практики створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в організаціях і територіальних громадах.

З'ясовано, що оскільки МС – це, насамперед, діяльність самого населення, а не тільки органів місцевої влади, доцільно звернути увагу на громадянське суспільство, яке є тим благодатним ґрунтом, на якому зростають лідери для МС. На підставі аналізу досвіду країн Балтії, Польщі, Угорщини, Чехії, Хорватії, Данії, які за досить короткий термін змогли перевести громадянську активність виключно в конвенційні форми, доведено, що різні країни йшли власними шляхами розвитку громадянського суспільства для підвищення ініціативності та активності населення.

Зокрема, в Республіці Польща на законодавчому рівні врегульовано засади проведення діяльності суспільної користі органами самоврядування та об'єднаннями організацій/структур МС. В Естонії до неприбуткових організацій віднесені ОН, діяльність яких регулюється політичним документом про співпрацю між урядом та організаціями громадянського суспільства, в якому визначено їх взаємодоповнюючу роль та обопільну відданість державного і неприбуткового секторів справі підтримки та просування самостійних організацій, створених за ініціативою громадян, оскільки, формуючи добровільні об'єднання, люди відкривають нові можливості для висловлення та відстоювання своїх інтересів, цінностей і цілей, а також для громадської дискусії та для розв'язання повсякденних проблем і взаємної допомоги.

У Латвії механізм співробітництва між державою й інституціями громадянського суспільства окреслено в Меморандумі про співпрацю недержавних організацій та Кабінету міністрів. До складу цього механізму входить Громадянський альянс Латвії (CAL), який є “парасольковою” організацією, що репрезентує колективні інтереси латвійських організацій громадянського суспільства, але, крім нього, існує низка інших організацій (“Майстерня рішень”, Балтійський інститут суспільних наук та ін.), які здійснюють моніторинг розвитку громадянського суспільства в різних сферах, таких як: волонтерство, збереження самобутніх традицій тощо. Декларація про розвиток громадянського суспільства в Латвії та співпрацю з неурядовими організаціями, на основі якої налагоджується співробітництво між Сеймом та організаціями громадянського суспільства, передбачає відповідальних за реалізацію ефективного співробітництва з боку латиського сейму (спікер палати) та з боку організацій громадянського суспільства.

У Чехії політика уряду у сфері розвитку громадянського суспільства здійснюється завдяки заснуванню Урядової ради у справах неурядових неприбуткових організацій та розробці й реалізації схеми Інвестиційного фонду фундацій, що являє собою унікальний інноваційний механізм, створений Державним приватизаційним фондом, що забезпечує наявні в країні фундації певним рівнем недоторканого капіталу, однак ці фундації не можуть займатися економічною діяльністю, мають дотримуватися низки жорстких правил прозорості та звітності.

У Хорватії функціонує Національна фундація із заохочення хорватських громадян до активної участі в громадському житті з розв'язання повсякденних соціальних проблем, турботі про інших. Завдяки їй відбувається співпраця між урядом Хорватії, органами публічної влади та громадянським суспільством, яка ґрунтується на спільних демократичних цінностях і цінностях громадян, громадянських ініціатив на користь соціальних змін, солідарності, співпраці, прозорості, соціальної справедливості, участі в процесі прийняття рішень, забезпеченні особистих прав та відповідальності, самоорганізації, поваги до особистості та до різноманіття організацій.

У Данії уряд та місцеві органи влади підписали угоду про фінансові компенсації у формі додаткових загальних грантів для місцевих органів влади, і

за рахунок цього відбувається співпраця між місцевими органами влади та добровільними соціальними організаціями й товариствами, яким виділяються кошти на добровільну соціальну роботу на місцях.

З'ясовано, що формування та розвиток лідерства в органах публічної влади зарубіжних країн переслідує дві основні цілі: пошук лідерів для реалізації реформ у публічному секторі та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади і якості послуг, що надають ці органи, за рахунок залучення громадян до прийняття рішень та виявлення нагальних потреб мешканців ТГ.

У процесі дослідження виявлено принципи, методи та інструменти, за допомогою яких у зарубіжних країнах формують та розвивають лідерство в органах публічної влади. Такі країни, як Іспанія, Німеччина, Велика Британія, Франція, Нідерланди та ін. запровадили так звані "спеціальні програми з визначення потенційних лідерів/керівників" для відбору осіб, здатних zorganizувати процес реалізації реформ.

Узагальнення досвіду Австралії, Бельгії, Болгарії, Великої Британії, Ірландії, Іспанії, Італії, Естонії, Канади, Кіпру, Нідерландів, Португалії, Румунії, Словаччини, США, Фінляндії з розвитку найбільш затребуваних компетенцій для відбору лідерів в органи публічної влади продемонструвало, що до типових компетенцій віднесено: лідерство; стратегічне бачення; досягнення результатів; комунікації; управління відносинами, людьми; управління людськими ресурсами, загальне управління та знання, крім цього особлива увага надається наявності таких компетенцій самовираження особистості, як: добросовісність; чутливість; самостійність судження, інноваційність, самовираження, етична поведінка. Незалежно від порядку відбору на посади в усіх розвинених країнах світу існують програми розвитку персоналу, які покликані забезпечити достатній рівень компетенцій для виконання посадових обов'язків, і кожен керівник зобов'язаний підвищувати свій професійний рівень шляхом постійного навчання та самовдосконалення.

Виявлено типові методи формування кадрового резерву в зарубіжних країнах, до яких віднесено: всебічний аналіз документальних даних претендентів; спеціальне інтерв'ю (співбесіда) для виявлення особистих відомостей (прагнення, потреби, мотивація поведінки тощо); в окремих випадках проводиться спостереження за поведінкою кандидата в різних ситуаціях; здійснюється оцінка результатів його попередньої трудової діяльності; порівнюються якості претендентів відповідно до вимог посади.

Узагальнення кращих світових практик створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в організаціях і ТГ дало змогу встановити інструменти та механізми, які застосовуються для розкриття внутрішніх резервів організації й генерують особистий інтелектуальний потенціал кожного із співробітників у груповий потенціал організації. Для цього застосовуються інструменти виявлення та розвитку інтелектуального потенціалу, активізуються джерела мотивації людей до роботи, що враховують потреби, задоволення від роботи, справедливу оцінку результатів праці та винагороду. Для формування самонавчаючої організації, яка ґрунтується на

системі цінностей і забезпечує створення лідерського середовища шляхом замкнутого циклу передачі ідей, цінностей, емоційної енергії і рішучості від ефективних лідерів вищих рівнів лідерам-початківцям нижчої ланки в організації, застосовують інструмент “передана точка зору”. Крім цього, розробляються та застосовуються тренінги з розвитку лідерських компетенцій для всіх співробітників організації.

Виявлено, що для формування лідерського середовища в ТГ необхідно застосовувати не лише ресурси ТГ, включаючи активізацію діяльності органів публічної влади, а й формувати законодавче підґрунтя на державному рівні, яке чітко регулюватиме механізми взаємодії між урядом, органами публічної влади та громадянами для забезпечення належного надання послуг та задоволення потреб мешканців ТГ.

У **четвертому розділі** – *“Шляхи формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування”* – розкрито інструменти формування та розвитку одноосібного і колективного лідерства, засоби згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань та з’ясовано шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в СМС в Україні.

Досліджено сутність одноосібного та колективного лідерства як соціально-психологічного феномену управління та з’ясовано, що постійна підвищена невизначеність та характерні для неї зміни і кризи, неспроможність однієї людини охопити все навколо і прийняти завжди правильне рішення, спонукали одноосібне лідерство до розвитку та інтеграції в колективне лідерство, яке є єдиною формою, прийнятною для суспільства, в якому реалізований принцип поділу влади і багато людей мають приблизно однаковий статус. При цьому охарактеризовано моделі поведінки командних ролей та обґрунтовано, що сьогодення вимагає ефективної діяльності СМС, яку можна забезпечити лише шляхом впровадження лідерства, що сприяє результативній взаємодії в групі із взаємодоповнювальними моделями поведінки.

Установлено, що люди стають лідерами, коли їм дати можливість приймати рішення, а значить дати повноваження приймати рішення. Осіб, наділених лідерськими якостями, багато, але більшість із них не наділені повноваженнями приймати рішення, тому необхідно: формувати політику, спрямовану на заохочення участі громадян у місцевому публічному житті; поліпшити законодавство та місцеву нормативну базу участі громадян у публічному житті; розширити коло інструментів залучення громадян, зокрема: гарантувати громадянам право на доступ до чіткої, вичерпної інформації, що стосується ТГ, і право висловлюватися про найважливіші рішення, які впливають на їхнє майбутнє; спільно з ТГ й ОМС сприяти культурі демократичної участі; підвищувати обізнаність про належність до ТГ та заохочувати громадян брати на себе відповідальність і робити внесок у життя своїх громад; виробити загальний підхід до участі громадян, зважаючи як на механізм представницької демократії, так і на форми прямої участі громадян в ухваленні рішень та в управлінні місцевими справами;

уможливити обмін інформацією про кращі практики, пов'язані з участю громадян; залучати громадян до оцінювання та поліпшення місцевого управління, щоб мати регулярний зворотний зв'язок; підтримувати спільне навчання службовців ОМС з питань ефективності різних методів участі громадян, а також забезпечити цілковиту поінформованість громадськості про всі доступні можливості; визнати й піднести значення громадських об'єднань як важливих партнерів та рушійну силу в розвитку, підтримці й практичному впровадженні нових підходів до управління в СМС, заснованих на лідерстві.

Виявлено, що розвиток лідерства змінюється з розвитком спроможності громадян до вироблення колективного бачення майбутнього, тому пріоритетом має бути не пошук універсального лідера, а використання природних талантів усіх людей для розвитку лідерського середовища, що є дієвим механізмом подолання спротиву СМС в Україні змінам.

З'ясовано, що для формування ефективних команд у СМС необхідно: роз'яснення службовцям і ПОМС суті нових можливостей; відкритість діяльності; створення та затвердження чіткого переліку навичок, необхідних для успішного кар'єрного просування; прийняття на роботу виключно згідно з затвердженим переліком навичок і вмінь; розуміння переваг створення колективу на основі багатолікості.

Установлено, що система підготовки кадрів не задовольняє СМС в Україні, оскільки не може забезпечити потреби в навчанні, з одного боку, а з другого – ПОМС не можуть залишити на тривалий час роботу, оскільки діяльність в ОМС вимагає постійної присутності. З огляду на це рекомендовано створити школи для осіб, залучених до СМС, тобто не лише депутатів, сільських, селищних, міських голів, секретарів сільських, селищних, міських рад, а й осіб, які працюють в ОСН. Така школа – Школа муніципального управління – успішно функціонує в Броварському районі Київської області. Частково вирішення цих питань бере на себе Національна академія державного управління при Президентові України, яка завдяки участі в Проєкті TEMPUS “Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту” має можливість імплементувати зарубіжний досвід та найкращі практики з питань розвитку лідерства. Крім того, на державному рівні необхідно розвивати систему підвищення кваліфікації осіб, причетних до СМС, засновану на освітніх новаціях, що відповідає вимогам часу, новітнім надбанням науки, культури і практики. Основою підготовки кадрів для СМС повинно бути формування особистості лідера, який здатний створювати клімат, систему спільного бачення та цінностей, надихати кожного на спільну роботу, щоб кожен член команди був важливим та причетним до загальної справи.

Запропоновано рекомендації щодо формування та розвитку лідерства в різних елементах СМС, зокрема, на рівні ТГ формування та розвиток лідерства можливий за умов відповідності обрання до ОМС осіб, які володіють ціннісними орієнтирами, що сприймаються та поділяються жителями ТГ. Ураховуючи обмеженість території, ресурсів та ймовірність того, що мешканці населеного пункту особисто знайомі з головою місцевої ради та його

найближчим оточенням, представникам місцевого самоврядування необхідно систематично проводити формальні та неформальні зустрічі на різних майданчиках із громадськістю і ділитися з нею планами й отримувати зворотний зв'язок про вже реалізовані рішення.

У районних та обласних радах формування та розвиток лідерства має свою специфіку, оскільки ситуативні чинники значно відрізняються від тих, які впливали на формування лідерства та його розвиток на рівні ТГ. Роль особистості, яка переважала на рівні ТГ, поступається місцем політичній доцільності й тій політичній партії, яка перемогла на місцевих виборах або зуміла домовитися на певних умовах. Прихильниками та послідовниками лідера в такій ситуації є однопартійці, лідируюча роль яких визначена ситуацією, а не характеристиками особи. Вплив, який вони справляють, базується на використанні влади примусу та традиційної влади. Основним завданням такої лідерської команди є формування позитивного іміджу партії за рахунок здійснення різних піар-кампаній із залученням засобів масової інформації. Важливим ситуативним чинником, який впливає на формування лідерського середовища в представницьких ОМС районного та обласного рівнів, є вибори до Верховної Ради України.

Обґрунтовано, що, незважаючи на різні повноваження, формування, склад і навіть цілі, СМС в умовах підвищених вимог до адаптивності та гнучкості повинна базуватися на засадах ефективного управління, яке ґрунтується на більш повному й ефективному використанні людського потенціалу, розвитку “правильних цінностей” і організаційної культури, створення духу новаторства, упровадження різних стилів керівництва, тому в діяльності ОМС доцільно використовувати комплексний підхід до управління, заснований на концепції “7–С”. Використання “м'яких” елементів формує результативний підхід до управління, на відміну від діяльнісного підходу, який ґрунтується, в основному, на використанні “жорстких” елементів і не враховує розвитку громадянського суспільства. М'які елементи управління, тобто людські, поведінкові аспекти організацій, які виявляються лише в конкретному кадровому складі, стилі і навичках, сумісно сповідуваних цінностях, засновані на використанні певних елементів лідерства, таких як: націлення працівників на результативну роботу шляхом надання більшої довіри всім співробітникам; формування у членів колективу відчуття того, що вони можуть впливати на свою долю, розвитку в усіх почуття впевненості в собі; надання кожному шансу на перемогу; створення умов для неформальних комунікацій та ін.

Доведено, що формування та розвиток лідерства в СМС не може відбуватися хаотично, це ціла система нових відносин, що складається зі свого інструментарію, шляхів упровадження, методик, фахівців тощо. Насамперед це ефективне використання знань і вмінь щодо згуртування людей навколо вирішення тих чи інших питань, тобто це використання: технологій впливу на людей шляхом їх мотивування (переконання, власний приклад, винагорода, покарання, підкріплення тощо); впливу через владу (законну, експертну, еталонну, владу, засновану на винагороді чи примусі).

Запропоновано використовувати нові інструменти формування та розвитку лідерства в СМС, такі як:

- ставка на результат, яка є запорукою успіху та може бути втрачена, і саме від неї залежить успіх реалізації цілей будь-якого із суб'єктів СМС в Україні. З'ясовано, що реформування СМС в Україні передбачає зміну відносин між різними рівнями владних структур із патерналістських на субсидіарні. Проте далеко не всі виборні особи СМС розуміють, що це таке і яку вигоду вони з цього будуть мати, і тому чинять опір змінам. Отже, для них не є очевидною ставка. Для того щоб ставка на результат стала очевидною, необхідно, щоб вона перевищила нинішню ситуацію, тобто люди повинні повірити, що залишати все без змін небезпечніше, ніж ризикнути і почати діяти по-новому. Ставка на результат має охоплювати соціальний, персональний та організаційний рівні. Для того щоб донести цю ставку, необхідно подати імпульс, скерований на мотиваційні чинники різних людей. Необхідно переконати людей, що якщо залишитися на нинішніх позиціях, то становище лише погіршуватиметься, але якщо ризикнути і розпочати зміни, то є можливість досягнути поставлених цілей;

- діалогізація, що забезпечить налагодження діалогу між об'єктами та суб'єктами СМС і полягає в тому, що в діалозі сходяться два розуміння, дві пропозиції, дві сторони, між якими виникають конструктивні стосунки і взаємодія, яка створює певний спільний психологічний простір з єдиним емоційним співіснуванням, розвивається творчий процес взаєморозкриття, взаєморозвитку, створюються умови для самовпливу та саморозвитку;

- соціальне конструювання, що є способом відображення ідеї покращення якості життя мешканців ТГ через конкретні заходи, цілі, завдання і дії ОМС, а також опис необхідних ресурсів для практичної реалізації задуму і конкретних термінів втілення визначеної мети;

- “передана точка зору”, сутність якої полягає у вихованні власних лідерів через передачу чітко сформульованої та структурованої системи цінностей, що ґрунтується на знаннях лідера і системі цінностей від визнаних лідерів вищої ланки особам, які перебувають на нижчих ланках структури організації та проявляють лідерську поведінку.

Виявлено та розкрито сутність обмежень, що унеможливають лідерство в СМС, яке ґрунтується на ефективному взаємовпливі лідера на підлеглих/ послідовників і підлеглих/ послідовників на лідера, зокрема це: невміння впливати; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці; слабкі навички керівництва; низька здатність формувати колектив; невиразні особисті цілі та розмиті особисті цінності; зупинений саморозвиток; відсутність творчого підходу; недостатність навичок розв'язування проблем; невміння навчати й управляти собою. Наявність таких обмежень впливає на ефективність діяльності СМС, унеможливорює формування та розвиток лідерства, тому надважливо, щоб такі обмеження були виявлені, проаналізовані та усунуті, а це можливо лише за умови залучення до співпраці із суб'єктами СМС усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які незалежним поглядом і думкою можуть вказати на наявність цих проблем.

Обґрунтовано нове бачення сучасного лідерства в СМС в Україні, яке полягає у: зміні підходів до бачення (візії) діяльності кожного з елементів цієї системи; переходу ролі лідера від командира до оповідача; від ролі архітектора системи до ролі провідника змін і служителя людям.

У **п'ятому розділі** – *“Прикладні положення і рекомендації щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні”* – розкрито детермінанти формування та розвитку лідерства в СМС, обґрунтовано концептуальні положення і запропоновано рекомендації щодо формування та розвитку лідерства в СМС в Україні.

З'ясовано, що все більшу роль у формуванні та розвитку лідерства в СМС відіграють ситуативні чинники, які включають особисті якості підлеглих/послідовників, їх потреби, вплив і вимоги середовища, характер завдання, наявну інформацію та ресурси тощо, а смисложиттєві орієнтації лідера повинні виступати системоутворюючою ланкою об'єднання навколо нього команди. У зв'язку з цим розкрито сутність трьох основних потреб: в афіліації, досягненнях та владі, що є двигуном поведінки, яка породжує лідерство. Обґрунтовано необхідність виявлення в осіб, які претендують на зайняття посад в ОМС, лідерських задатків, які закладені в людині на рівні потреб, оскільки відчуття потреби спонукає особу до дій для її задоволення, а сила мотивації є однією з детермінант вибору лідерської поведінки. Потреби перебувають у динамічному розвитку і мають тенденцію до зростання як для окремої людини, так і для суспільства в цілому. Доведено, що лідерство залежить не лише від особистісних характеристик, а й від характеристик інших членів групи – середовищних детермінант, де поведінка трактується як результат сумісного впливу середовища і особистості.

Окреслено ситуативні чинники формування лідерства, які проявляються на рівні потреб в афіліації, досягненнях та владі й запропоновано для формування та розвитку лідерства звертати увагу на: досягнення, які може представити, а не озвучити особа; на бажання володарювати та на силу мотиву влади в поєднанні з мірою відповідальності, які формують лідерську поведінку, не спрямовану на домінування; на відкритість та потребу в спілкуванні.

З'ясовано, що в СМС доцільно залучати осіб із вираженою потребою в досягненнях, оскільки вони краще виконують завдання помірної складності, схильні брати на себе особисту відповідальність за результати діяльності, намагаються отримати зворотний зв'язок відносно успішності своєї роботи, розробляють чи освоюють нові, більш ефективні способи виконання завдань, тому з такими особами необхідно проводити тренінги з метою підняття рівня вірогідності успіху та зниження страху перед невдачами за участі визнаних лідерів.

Установлено важливий теоретичний момент зв'язку між потребою в досягненнях і потребою в афіліації та більшою успішністю у виконанні завдань, адже необхідно знати не лише мотивацію послідовників/підлеглих чи лідера в ситуації, а й спонукальні стимули, заради яких вони працюють.

Обґрунтовано, що потреби в афіліації, досягненнях та владі є рушійною силою не лише індивідуальної поведінки, яка породжує лідерство, а й суспільної. З'ясовано, що чим більше в суспільстві людей із чітко вираженими мотивами в досягненнях, тим швидше відбувається розвиток, упроваджуються новації та покращується суспільне життя. Таке суспільство демонструє більше уваги до людей або поваги до того, що прийнято називати громадянськими правами.

Розроблено алгоритм формування та розвитку ситуативного лідерства в СМС в Україні (рис. 1), який передбачає покроковість дій формування та розвитку лідерства залежно від розвитку ситуації, впливу ситуативних чинників та включення в процес суб'єктів СМС.

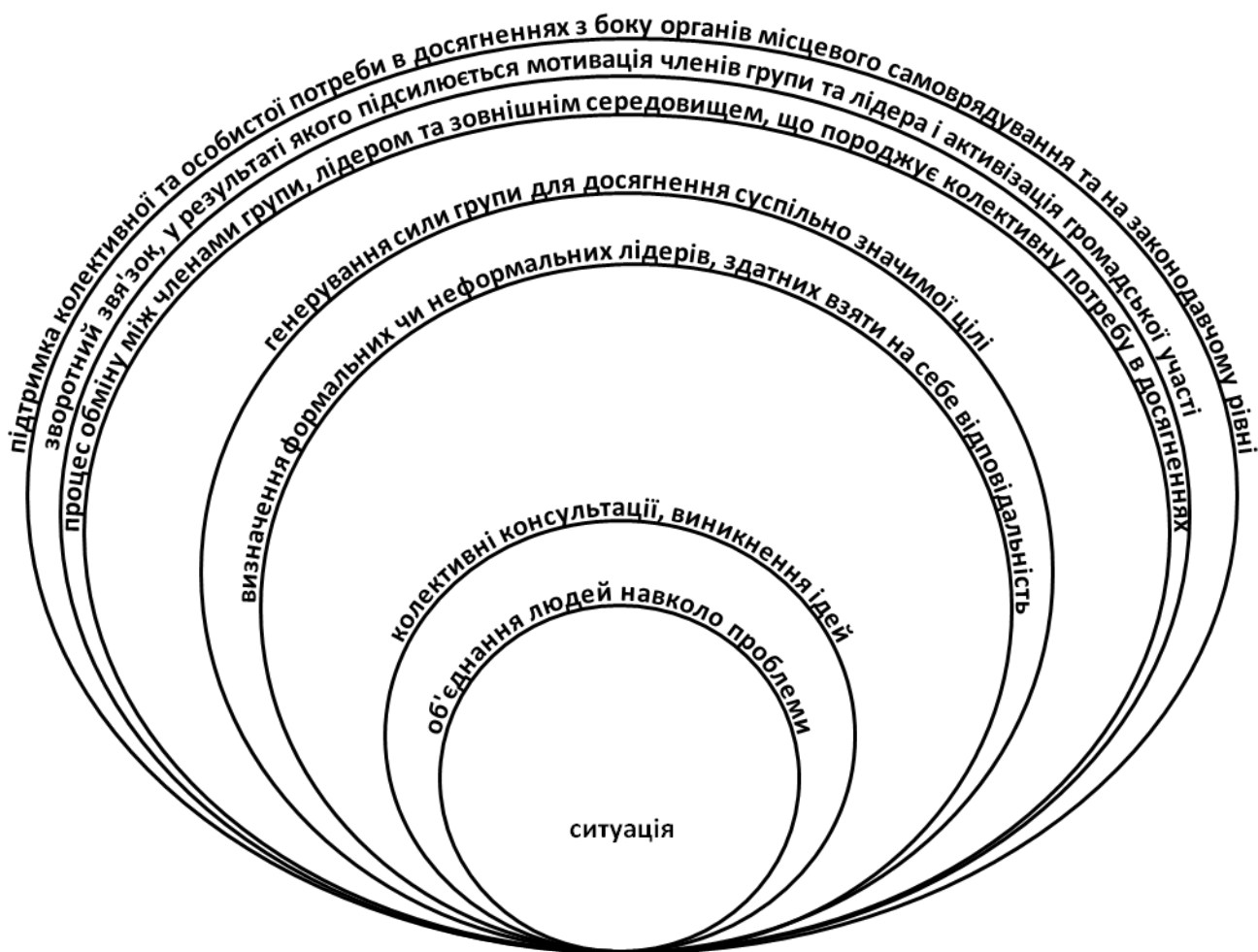


Рис. 1. Алгоритм формування та розвитку ситуативного лідерства в СМС

Алгоритм передбачає послідовність дій, залежно від ситуації, а саме: спочатку виникає суспільно вагома ситуація, що спонукає активістів об'єднувати людей, які через колективні обговорення, консультації знаходять шляхи розв'язання проблеми, і в цей час проявляють себе особи, формальні чи неформальні лідери, які готові взяти на себе відповідальність за вирішення

проблемної ситуації. І вже ці лідери, володіючи авторитетом та впливом, розпочинають процес генерування сили групи на досягнення спільно визначеної цілі через свідоме прийняття кожним членом групи рішення працювати в тісній взаємодії на спільний результат; у процесі взаємодії відбувається обмін між лідером та членами групи і зовнішнім середовищем, а під час зворотного зв'язку має місце підсилення мотивації та активізація громадської участі, зростання ініціативності громадян, що і є проявами лідерства.

Обґрунтовано та сформульовано теорію лідерства, засновану на груповому підході, суттю якої є сприйняття лідерства як динамічної взаємодії, спрямованої на досягнення колективних цілей через взаємне використання мотивів досягнення запланованих цілей, наявних у лідера і послідовників/ підлеглих. При цьому функція лідера зводиться до вибору колективних цілей і шляхів їх досягнення. А оскільки цілі визначають потреби і цінності, а мотивами вчинків людей є потреби, то задоволення визначених потреб вимагає певної поведінки в групі. При груповому підході лідерство розглядається з точки зору поведінки лідера і впливу, який він справляє на групу послідовників, а також впливу цієї групи на поведінку лідера. У запропонованій теорії доведено, що для формування та розвитку колективного лідерства в СМС в Україні необхідно створювати лідерське середовище, що можливо за умови наявності чотирьох основних складових: мотивів досягнення особистих і загальних цілей; поведінки лідера, яка сприймається групою; взаємодоповнюючого і взаємокорисного впливу групи на лідера і лідера на групу. Відсутність будь-якої з цих складових не дає можливості сформувати лідерське середовище.

Розроблено Концепцію реорганізації СМС в Україні шляхом формування та розвитку лідерства, метою якої є забезпечення сприятливих умов для створення та підтримки повноцінного життєвого середовища, стимулювання ініціативи й самоорганізації громадян у реалізації групових і суспільних інтересів, налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин ОМС з організаціями громадянського суспільства, задоволення суспільних інтересів із використанням різноманітних форм демократії участі, узгодження інтересів громадян і держави, удосконалення діяльності елементів СМС шляхом формування та розвитку лідерства.

Сформовано систему принципів, спираючись на які доцільно організувати діяльність СМС.

Розроблено рекомендації з метою їх упровадження в практику державного управління, які сприятимуть формуванню та розвитку лідерства в СМС в Україні:

на законодавчому рівні вважаємо за необхідне розробити проекти та прийняти акти законодавства, які будуть спрямовані на:

– організацію та підтримку результативної взаємодії органів державної влади й ОМС з неурядовими організаціями, бізнес-структурами та об'єднаннями організацій МС, які провадять діяльність суспільної користі у сфері, що відповідає завданням цих органів;

- запровадження механізму прямого народовладдя та створення сприятливих правових умов для широкого залучення населення до прийняття управлінських рішень ОМС;

- створення ефективних механізмів надання фінансової підтримки громадським ініціативам, спрямованим на підвищення ініціативності та активізацію участі громадян у вирішенні питань місцевого значення;

- державну підтримку організацій, створених за ініціативою громадян, оскільки через добровільні об'єднання громадян формується і реалізується лідерський потенціал СМС;

на центральному рівні:

- рекомендувати Національному агентству України з питань державної служби забезпечити координацію і разом із Національною академією державного управління при Президентові України забезпечити науковий супровід розробки та викладання програми формування та розвитку лідерства в ОМС і органах виконавчої влади, спрямованої не на формування особистості лідера, а на формування навичок ефективної взаємодії для досягнення спільних цілей органів місцевої влади;

- запропонувати Національному агентству України з питань державної служби через власні територіальні органи, шляхом залучення Центрів підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та вищих навчальних закладів, які мають ліцензію на підвищення кваліфікації ПОМС, забезпечити стовідсоткове охоплення навчанням із формування та розвитку лідерства посадових осіб і службовців ОМС;

органам місцевого самоврядування:

- забезпечити на рівні місцевих органів виконавчої влади й ОМС потужний інформаційно-роз'яснювальний супровід процесу заохочення громадян до ініціативності та активної участі у вирішенні питань місцевого значення;

- розробити та забезпечити затвердження місцевими радами цільових програм формування та розвитку лідерства на відповідних територіях;

- ОМС (обласним, районним, місцевим радам) щорічно передбачати в бюджеті кошти на проведення навчальних семінарів для виборних осіб і службовців ОМС та громадськості щодо лідерства і співпраці на взаємовигідних умовах;

- запровадити реалізацію самонавчаючих програм у роботу ОМС, що забезпечать: підвищення компетенції персоналу; культивування власних лідерів; формування таких властивостей СМС, як самоорганізація, рефлексивна поведінка;

- у рамках місцевих цільових програм щодо професіоналізації виборних осіб і службовців ОМС забезпечити функціонування постійно діючих курсів/тренінгів із: профорієнтації молоді щодо служби в ОМС; виявлення та розвитку лідерських навичок; підготовки й прийняття управлінських рішень; ефективної взаємодії та комунікації; формування навичок роботи з інформацією та зворотного зв'язку; управління змінами, знаннями, організацією, персоналом та ін.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й нове розв'язання актуальної наукової проблеми обґрунтування теоретико-методологічних засад та науково-прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, орієнтованих на підвищення результативності вирішення питань місцевого значення.

Результати дослідження, а також реалізовані мета й завдання дають підстави сформулювати такі висновки та рекомендації.

1. Проведений аналіз дисертаційних робіт вітчизняних учених у галузях науки державного управління, політології, соціології, психології, які досліджували лідерство та систему місцевого самоврядування, свідчить, що опрацьовані вищезазначені дисертації мають лише дотичний характер до теми дослідження і стосуються комплексного вивчення системи місцевого самоврядування та лідерства, в основному політичного, особистісних характеристик лідерів та ресурсів, які використовують лідери для досягнення власних цілей. За результатами проведеного аналізу до невирішених раніше частин загальної проблеми формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування віднесено відсутність комплексного опрацювання проблем СМС в Україні, які блокують діяльність СМС, спрямовану на результативність, задоволення потреб мешканців територіальних громад та активізацію ініціативності й взяття на себе відповідальності за вирішення питань належного життєзабезпечення громадян. Нагальною є необхідність розробки концептуальних основ формування та розвитку лідерства, продиктована недостатнім рівнем наукового осмислення лідерства не як особи-лідера, а як явища, спроможного активізувати внутрішні сили людей на досягнення суспільно значимих цілей.

2. Проведено аналіз СМС в Україні та виявлено проблеми функціонування системи, які полягають у тому, що вона не володіє стійкістю рівноваги, оскільки в умовах постійних збурюючих впливів СМС не зберігає необхідні властивості системи, закладені в цілях функціонування, та не спроможна самостійно повернутися в стан рівноваги без зовнішнього втручання. СМС має низьку здатність до адаптації та гнучкості, оскільки намагається змінюватися під дією зовнішніх і внутрішніх факторів, але при цьому втрачає результативність діяльності. СМС майже не володіє здатністю до самоорганізації, оскільки впливи зовнішнього середовища настільки сильні та хаотичні, що зміни внутрішнього середовища СМС відбуваються також хаотично. СМС не може виконувати в повному обсязі визначені законодавством функції внаслідок різних обставин, тобто надійність функціонування СМС також потребує змін. Таким чином, об'єктивний характер функціонування СМС, який полягає в послідовному переході зі стану роботи в стан відмови, призводить до того, що СМС в Україні сьогодні реалізує лише частину свого інтелектуального, ресурсного й економічного потенціалу і працює з "частковим" ефектом та низькою результативністю.

Установлено, що СМС в Україні є специфічним середовищем для прояву лідерства, оскільки в ній створюються можливості для застосування нових підходів управління, мобілізації всіх зусиль тієї чи іншої спільноти, групи чи організації для захисту своїх інтересів, подолання кризових явищ, створення “зони взаємодії” між громадянами, ОМС та їх посадовими особами, забезпечення постійного зворотного зв'язку для формування зовнішнього середовища, налагодження взаємодії, залучення людей до спільної роботи для досягнення суспільно значимих цілей, що найефективніше забезпечується лідерством.

3. Узагальнено існуючі на сьогодні визначення поняття “лідерство” в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, які дали підстави стверджувати про поліаспектність лідерства та його динамічну трансформативність і виявили домінуючі характеристики, які покладені в його основу. Виокремлено авторські підходи до розкриття поняття “лідерство”, які пов'язані з впливом, спрямованим на досягнення спільної мети; взаємодією; оточенням лідера, яке увиразнює лідерство як функцію групи; владою; статусом і функцією особи; ситуацією. Запропоновано сприймати лідерство як багатогранне та багатовимірне явище, яке може бути визначено через фокус групових процесів, емоційно-психологічну єдність групи, міжособистісну взаємодію, особистість, яка допомагає групі вирішувати загальні завдання для досягнення запланованого результату, особливості поведінки, силу впливу, переконання, владу, ініціативність, досягнення цілей, диференціацію ролей, створення структур і через поєднання двох або більше подібних елементів.

4. Здійснено систематизацію і виокремлено групи теорій, спрямованих на формування та розвиток лідерства через: особистість лідера, який в організації є сполучною ланкою, тобто забезпечує принцип підтримки відносин, які розглядаються як взаємодоповнюючі і спрямовані на формування та підтримку особистої гідності та значущості членів колективу, серед яких лідер є ключовою об'єднуючою фігурою; ціннісні орієнтири; ситуативні аспекти; взаємодію в групі; формування та підтримання морально-психологічного клімату в організації та внутрішнього світосприйняття членів команди. На основі розглянутих теорій запропоновано авторську теорію лідерства, яка доводить, що для формування та розвитку лідерства в СМС в Україні необхідно розвивати та вдосконалювати такі складові: мотиви досягнення; поведінку лідера; вплив лідера на групу та вплив групи на поведінку лідера. Сила прояву цих складових лідерства і їх взаємовплив здатні створити лідерське середовище, сприятливе для покращення якості життя мешканців територіальних громад.

5. Досліджено сутність та форми спротиву системи місцевого самоврядування змінам, основними причинами яких є відсутність мотивації людей і органів місцевого самоврядування та неможливість самоорганізації з огляду на недосконале законодавче регулювання. Виявлено та розкрито сутність обмежень, які унеможливають формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування, зокрема з'ясовано, що низька здатність формувати колектив і розв'язувати проблеми, недостатнє розуміння

особливостей управлінської праці та невміння навчати, тобто передавати досвід у комплексі з невмінням мотивувати й впливати на людей, формувати чіткі особисті та колективні цілі, створювати і підтримувати особисті та колективні цінності є причинами, які впливають на внутрішню і зовнішню взаємодію та ефективність діяльності групи. Запропоновано інструменти, використання яких здатне зняти обмеження з формування та розвитку лідерства в СМС. До них увійшли способи впливу на: формування цінностей (моралізування, допомога в проясненні цінностей, невтручання, особистий приклад); постановку цілей (виокремлення потреб, з'ясування можливостей, уточнення цілей та часових рамок, контроль досягнень); виявлення проблем в управлінні органом місцевого самоврядування (залучення до співпраці всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які незалежним поглядом і думкою можуть вказати на наявність проблем), за допомогою цих інструментів можливо створити лідерське середовище, яке характеризується прагненням до досягнення цілей та особистої відповідальності за результат; чіткою координацією дій і визначенням ключових точок контролю досягнення цілей; умінням перебрати на себе всю відповідальність за наслідки дій і рішень; формуванням у всіх членів колективу загального бачення досягнення цілей; умінням донести до кожного загальну картину спільних дій; ініціативністю; підтриманням балансу між можливостями і потребами; спроможністю надихати членів групи і лідера власним прикладом; здатністю впливати на поведінку оточуючих та структурувати соціальні взаємовідносини.

6. Виявлено систему принципів і впливів, характерних для прояву лідерства в існуючій системі місцевого самоврядування. Зокрема, до принципів віднесено: моральність, відповідальність, обов'язок, ініціативність, до впливів – авторитет, вплив, владу, керівництво.

Удосконалено систему принципів функціонування СМС в Україні, заснованих на лідерстві, зокрема принципів: патріотизму (у відношенні як до територіальної громади, так і держави в цілому); порядності (спрямованості дій суб'єктів СМС на захист публічних інтересів); професіоналізму; безкорисності (у сфері прийняття рішень, що передбачає підхід, в основу якого покладено забезпечення публічного, суспільного інтересу, а не персоніфікованих доходів); самоорганізації; відкритості, прозорості та громадської участі; субсидіарності; сервісності; добросовісності; підзвітності та підконтрольності органів і ПОМС; ресурсозбереження; зворотного зв'язку; гнучкості; оптимальності управління; партнерства; поліархічності; цілеспрямованості; наукової обґрунтованості; інноваційності; прогнозованості.

7. Узагальнено інструменти формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування і виокремлено: інструменти впливу (переконання, власний приклад, винагорода, покарання, підкріплення тощо); мотиватори, здатні спонукати людей до дії (примус, грошова винагорода, ототожнення і пристосування цілей) та запропоновано розширити наявний інструментарій новим, який відповідає сучасному стану розвитку суспільства й системи місцевого самоврядування, зокрема, використовувати нові інструменти: соціальне конструювання, ставку на результат, діалогізацію, “передану точку зору”.

8. Проаналізовано механізми формування і розвитку лідерства в органах публічної влади зарубіжних країн та виявлено, що для розвитку ініціативності та активності громадян необхідно перевести громадянську активність виключно в конвенційні форми. Досвід зарубіжних країн вказує на те, що політика їх урядів зосереджена на реалізації законів, спрямованих на розвиток громадянського суспільства і створення передумов для формування та розвитку лідерства шляхом законодавчого врегулювання відносин субсидіарності й можливостей фінансової підтримки місцевих ініціатив із різних джерел, можливості обміну кращим досвідом тощо. Виявлено принципи, методи та інструменти, за допомогою яких формують та розвивають лідерство в органах публічної влади зарубіжних країн, зокрема з'ясовано, що незалежно від механізму відбору на посади існують програми розвитку персоналу, що забезпечують достатній рівень компетенцій для виконання посадових обов'язків і спрямовані на формування лідерських компетенцій.

9. Розглянуто перспективи переходу СМС в Україні до нової парадигми організації діяльності, яка заснована на лідерстві шляхом аналізу діяльності СМС та виявлення системних проблем функціонування й окреслення альтернативних варіантів їх розв'язання: а) розроблення та прийняття ключовими учасниками процесу реформування системи місцевого самоврядування окремих нормативно-правових актів; б) удосконалення системи управління через інтенсивне використання внутрішніх ресурсів СМС; в) розроблення та прийняття Концепції реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства із залученням до її виконання ключових учасників процесу реорганізації СМС. Запропоновано науково-прикладні рекомендації щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, а саме рекомендовано організовувати діяльність системи місцевого самоврядування, в якій основними пріоритетами будуть практичні справи, спрямовані на задоволення суспільних потреб та покращення життєвого середовища.

Отримані результати мають не тільки теоретичне значення, а й чітко виражену практичну спрямованість. Основні положення, викладені в дисертації, є науковим підґрунтям для: подальшого розвитку теорії та систем управління, зміни підходів до сучасних управлінських парадигм (наукового управління, людських відносин, людських ресурсів, принципу центричного лідерства), прикладного застосування у сфері підтримки та розвитку взаємодії держави, її органів і інституцій із громадянським суспільством для формування високого рівня активності та ініціативності громадян.

Основні положення дисертації доведені до рівня методичних розробок і конкретних практичних рекомендацій, які можуть бути цілеспрямовано використані в процесі формування державної, регіональної та місцевої політики в галузі управління людськими ресурсами як інструмент перетворення особистого потенціалу людей на суспільний ресурс, спрямований на створення середовища як основи формування ефективних взаємозв'язків і взаємовпливів між суб'єктами та об'єктами системи місцевого самоврядування, з метою підвищення результативності вирішення питань місцевого значення.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Праці, які відображають основні наукові результати дисертації

1. Грищенко І. М. Феномен лідерства в системі місцевого самоврядування: теорія, методологія, практика : монографія / І. М. Грищенко. – Київ : НАДУ, 2016. – 320 с.
2. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України / І. М. Грищенко // Науковий вісник АМУ : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2014. – Вип. 2/2014. – С. 275–285. – (Серія “Управління”).
3. Грищенко І. М. Формування командного лідерства як складової ефективного та результативного управління / І. М. Грищенко // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2014. – Вип. 4. – С. 135–145. – (Серія “Управління”).
4. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства / І. М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2015. – Вип. 1. – С. 110–122. – (Серія “Управління”).
5. Грищенко И. Н. Мировой опыт создания и функционирования кадрового резерва органов власти / И. Н. Грищенко // Современный научный вестник : науч.-теорет. и практ. журн. – Белгород : Изд-во “Руснаучкнига”, 2015. – № 1 (248). – С. 73–83. – (Серия “Государственное управление”, “Экономические науки”).
6. Грищенко И. Н. Международный опыт применения специальных программ по определению потенциальных лидеров/руководителей / И. Н. Грищенко // Оралдың Ғылым Жаршысы : науч.-теорет. и практ. журн. – Уральск : Изд-во ЖШС “Уралнаучкнига”, 2015. – № 2 (133). – С. 87–94. – (Серия “Государственное управление”, “Экономические науки”).
7. Gryshchenko I. Application of the Theory of Leadership “Path –Goal” in local government / Iryna Gryshchenko // Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky, Košice, Slovakia. – Vol. 3. – № 2/2015. – P. 81–84.
8. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2015. – № 10. – С. 116–120.
9. Грищенко І. М. Лідерство: потреба в досягненні результату / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2015. – № 15. – С. 78–82.
10. Gryshchenko I. Leadership: the need for power / Iryna Gryshchenko // Europäische Fachhochschule European Applied Sciences, ORT Publishing, Stuttgart, Germany. – Vol. 7, 2015 (Juli). – Section 9. Economics and management. – P. 74–77.
11. Грищенко І. М. Типологія лідерства / І. М. Грищенко // Наукові розвідки з державного та муніципального управління : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2015. – Вип. 2. – С. 22–35.
12. Грищенко І. М. Механізми забезпечення взаємодії органів державної влади з органами громадянського суспільства в країнах Центрально-Східної Європи / І. М. Грищенко // Науковий вісник Академії муніципального

управління : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2015. – Вип. 3/4. – С. 25–31. – (Серія “Управління”).

13. Грищенко І. М. Генеза теорій лідерства / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2016. – № 2. – С. 56–60.

14. Грищенко І. М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2016. – № 4. – С. 78–82.

15. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2016. – № 2. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

16. Грищенко І. М. Причини виникнення лідерського середовища в системі місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2016. – № 5. – С. 93–97.

17. Грищенко І. М. Аналіз висвітлення проблематики лідерства в дослідженнях вітчизняних вчених / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2016. – № 6. – С. 100–104.

18. Грищенко І. М. Пошук нових підходів до впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2016. – № 3. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

19. Грищенко І. М. Вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн. – Київ : Вид-во ТОВ “ДКС Центр”, 2016. – № 7. – С. 118–123.

20. Грищенко І. М. Методологічні засади формування лідерства / І. М. Грищенко // Держава та регіони : наук.-практ. журн. – Запоріжжя, 2016. – № 1. – С. 66–72. – (Серія “Державне управління”).

21. Gryshchenko, I. (2016), “The impact on the formation of personal needs leadership”, *Scientific Bulletin of National Mining University (SciVerse Scopus)*, vol. 4, pp. 41–48.

22. Грищенко І. М. Інструменти забезпечення ефективності функціонування системи місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // *Zakres działania administracji publicznej w Polsce I na Ukrainie : Wybrana problematyka*, 2016, pp. 139–145.

23. Грищенко І. М. Алгоритм формування та розвитку лідерства в територіальній громаді [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua>

24. Васильєва О. І. Інструменти формування лідерства в системі місцевого самоврядування / О. І. Васильєва, І. М. Грищенко // *Науковий вісник*

Академії муніципального управління : зб. наук. пр. – Київ : [б. в.], 2016. – Вип. 1. – С. 25–31. – (Серія “Управління”).

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

25. Грищенко І. М. Застосування основних форм впливу в системі органів місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : зб. тез II всеукр. заоч. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 груд. 2013 р.). – Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2013. – С. 51–54.

26. Грищенко І. М. Оптимізація управлінської діяльності в системі місцевого самоврядування шляхом застосування лідерства / І. М. Грищенко // Наука і вища освіта : тези доп. XXII Міжнар. наук. конф. студентів і молодих учених, м. Запоріжжя, 18 квіт. 2014 р. / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя : КПУ, 2014. – С. 451–452.

27. Грищенко І. М. Участь громадян в управлінні місцевими справами: спонукальні мотиви / І. М. Грищенко // Модернізаційні процеси державного та муніципального управління : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 4 квіт. 2014 р. : у 2 ч. / за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – Київ : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2014. – Ч. 2. – С. 62–64.

28. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів / І. М. Грищенко // Підготовка фахівців у галузі знань “Державне управління” : вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – Київ : НАДУ, 2014. – С. 233–234.

29. Грищенко І. М. Шляхи впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матеріали Всеукр. круглого столу, Київ, 15 квіт. 2015 р. / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. – Харків : Фактор, 2015. – С. 38–40.

30. Грищенко І. М. Формування лідерства в системі місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Сучасні проблеми державного та муніципального управління : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 3 квіт. 2015 р. : у 2 ч. / за заг. ред. О. І. Дація, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – Київ : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2015. – Ч. 2. – С. 36–38.

31. Грищенко І. М. Основні фактори зниження ефективності лідерства / І. М. Грищенко // Державна служба в Україні: досвід, проблеми, перспективи : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24 черв. 2015 р.) / за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка. – Київ : Вид-во Ліра-К, 2015. – С. 152–154.

32. Грищенко І. М. Європейські підходи до формування лідерства в органах влади / І. М. Грищенко // Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.-практ.

конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.) / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської]. – Київ : НАДУ, 2015. – С. 127–128.

33. Грищенко І. М. Актуальні проблеми реформування місцевого самоврядування на засадах лідерства / І. М. Грищенко // Управління інноваційним розвитком територій : матеріали наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. участю, м. Дніпропетровськ, 30 жовт. – 30 листоп. 2015 р. / за заг. ред. Ю. П. Шарова. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – С. 120–123.

34. Грищенко І. М. Особливості застосування лідерства в системі місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Розвиток креативного публічного управління : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 8 квіт. 2016 р.) : у 2 ч. / за заг. ред. О. І. Дація. – Київ : Видавн.-поліграф. центр Акад. муніцип. упр., 2016. – Ч. 2. – С. 384–385.

Монографії та навчальні посібники

35. Грищенко І. М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / І. М. Грищенко // Управлінське лідерство: виклики сьогодення : кол. моногр. / за заг. ред. В. В. Толкованова [Розд. 5. Інноваційне забезпечення лідерства та професійний розвиток лідера]. – Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. – 600 с. – Авторські с. 485–498.

36. Організація надання послуг: теорія, методологія, практика : монографія / кол. авт. : Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва, ... І. М. Грищенко та ін. ; за заг. ред. О. І. Васильєвої, О. С. Ігнатенка [Розд. 6. Імідж надавача адміністративної послуги.]. – Донецьк : Юго-Восток, 2014. – 388 с. – Авторські с. 269–281.

37. Організація надання публічних послуг на місцевому рівні : навч. посіб. / авт. кол. : Г. А. Борщ, Н. В. Васильєва, О. І. Васильєва, І. М. Грищенко та ін. ; за заг. ред. О. В. Васильєвої, О. С. Ігнатенка [Розд. 6. Імідж надавача адміністративної послуги]. – Київ : НАДУ, 2014. – 444 с. – Авторські с. 320–334.

38. Адміністративно-територіальний устрій країн Європейського Союзу : навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. К. Орлатого [Розд. 3. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу]. – Київ : НАДУ, 2015. – 628 с. – Авторські с. 515–590.

39. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу : опорний конспект лекцій / П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. – Київ : Вид-во НАДУ, 2015. – 94 с. – Авторські с. 16–20; 66–84.

Праці, опубліковані в інших виданнях

40. Грищенко І. М. Впровадження інноваційного лідерства в Україні / І. М. Грищенко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України / редкол. : С. М. Ніколаєнко (відп. ред.) та ін. – Київ, 2015. – Вип. 231. – С. 13–18. – (Серія “Економіка, аграрний менеджмент, бізнес”).

АНОТАЦІЯ

Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.04 – місцеве самоврядування. – Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2017.

У дисертації наведено теоретичне узагальнення й нове розв'язання актуальної наукової проблеми обґрунтування теоретико-методологічних засад і науково-прикладних рекомендацій щодо формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, орієнтованих на підвищення результативності вирішення питань місцевого значення.

Проведено параметричне дослідження системи місцевого самоврядування в Україні для з'ясування проблем діяльності системи, які можна розв'язати шляхом формування та розвитку лідерства. Виокремлено характерні особливості системи місцевого самоврядування як специфічного середовища для прояву лідерства, і встановлено особливості формування та розвитку лідерства в кожному з елементів цієї системи.

Здійснено огляд та систематизацію теорій і концепцій, які прямо чи опосередковано скомпановані на пояснення природи лідерства, запропоновано авторський підхід до систематизації теорій лідерства та класифікацію їх за критеріями спрямованості на формування та розвиток окремих складових лідерства. Окреслено підхід до формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування, зорієнтований на збереження цілісності лідерства як триєдиного феномену, що включає ситуацію, послідовників і лідера, які взаємопов'язані між собою та справляють взаємовплив. Розкрито основні підходи до трактування лідерства, узагальнено його класифікації. Удосконалено понятійно-категорійний апарат, пов'язаний із трактуванням поняття “лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні”. Проаналізовано інструменти і методи формування та розвитку лідерства в органах публічної влади, розглянуто кращі зарубіжні практики створення сприятливого середовища для формування та розвитку лідерства в організаціях і територіальних громадах.

Запропоновано інструменти формування та розвитку одноосібного і колективного лідерства, засоби згуртування людей для вирішення суспільно значимих питань. З'ясовано шляхи подолання обмежень, що унеможливають формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування.

Розкрито детермінанти формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування. Розроблено алгоритм формування та розвитку ситуативного лідерства. Сформульовано теорію лідерства, засновану на груповому підході. Запропоновано концепцію реорганізації системи місцевого самоврядування України шляхом формування та розвитку лідерства. Удосконалено систему принципів діяльності системи місцевого самоврядування

України. Запропоновано рекомендації, спрямовані на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні.

Ключові слова: система місцевого самоврядування, лідерство, ситуативні чинники, потреби, лідерське середовище, вплив, принципи.

ANNOTATION

Gryshchenko I. M. Theoretically-methodological fundamentals of leadership's forming and development in the system of local self-government. – Manuscript.

Thesis for obtaining the doctor of sciences degree in public administration; specialty 25.00.04 – local self-government. – National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, 2017.

Theoretical summarizing and new conclusion of the actual scientific problem on substantiation of theoretically-methodological fundamentals and scientifically-applied recommendations concerning leadership's forming and development in the system of local self-government, oriented on efficiency's increasing regarding local valued matters' solution are considered in the dissertation.

Parametric analysis of Ukrainian local self-government system purposely its functioning problems' identification which are possible to solve by leadership's forming and development is made here. The author insists that conventional for any managerial system indicators of vital and quality management (effectiveness, stability, adaptability, reliability) are not achievable according to such parameters of management organization as level of knowledge and skills that are integrated in managerial system construction; rationality of organizational structure; human resources potential effectiveness's usage; level of informatization and computerization; maintenance costs for managerial system. It is substantiated that one part of final goals in Ukrainian local self-government system is fulfilled unsatisfactory.

Characteristic features of the local self-government system as specific environment for leadership manifestation as well as leadership's forming and development peculiarities in its every unit are stressed in the thesis.

Overview and systematization of theories and conceptions which directly or indirectly focus on leadership nature's interpretation are made, the author's approach to systematization of leadership theories and its classification based on orientation criteria within leadership's particular components' forming and development is offered. The author describes an approach to leadership's forming and development in the system of local self-government, oriented on leadership integrity's retention as triune phenomenon which includes interrelated situation, followers and leader, as well as fulfilling corresponding interference. Main approaches to leadership's interpretation are made, its classifications are summarized. Notional and categorical appreciation concerning definition's interpretation of "leadership in the system of local self-government" is improved. European countries' experience regarding civil society forming in order to develop public initiative and activity is generalized, instruments and methods of leadership's forming and development in public authorities is analyzed, best foreign

practices on creation of auspicious conditions for leadership's forming and development in organizations and territorial communities is considered.

Instruments of individual and collective leadership's forming and development, tools of people's cohesion for solving problems of social importance are suggested. Modes of restrictions overcoming on the way of making impossible leadership's forming and development in the system of local self-government are elucidated.

Determinants of leadership's forming and development in the system of local self-government are revealed. Algorithm of situational leadership's forming and development is worked out. Leadership's theory, based on group approach, which essence is leadership's perception as dynamic interaction, directed at collective goals attainment through reciprocal usage of planned goals achievement's motives, inherent to leader and followers/subordinates is formulated. Leader's function under such circumstances comes to selection and attainment of collective goals. It is argued that in group approach leadership is considered with relation to the leader's behavior and his influence on followers group, as well as such group's influence on the leader's behavior. The theory states that for effective collective leadership's forming and development in Ukrainian local self-government system it is necessary to create a leader environment, what is possible only on the assumption of four main components: individual and collective goals achievement's motives; leader's behavior, perceived by the group; mutually complementary and useful influence of the group on leader and the leader on group. Lack of any from those components does not allow to form a leader environment.

Conception of Ukrainian local self-government system's reorganization through leadership's forming and development is offered. Within it the author defines structural pathologies of the system (structure priority over powers, accordance offence against structure and political system, structure stagnation etc.), pathologies of managerial decisions (blurring and non-attainment of goals, prevalence of "idle" decisions, problems' substitution by symptomatic decisions, variance between goals and achieved results, argumentativeness of goals etc.), pathologies of organizational behavior (blurring of standards and norms, lack of organizational values, conflicts etc.) and considering alternative variants offers to begin with the process of Ukrainian local self-government system's reorganization which foresees a change of present administrative hierarchy, revision of main goals, values and behavioral stereotypes that lead to accumulation of new system's features and contribute to its regeneration towards appearance of qualitatively distinctive behavior of its components.

New system of principles on local self-government system's functioning which is based on leadership is recommended. Namely the principles of: patriotism; decency; professionalism; unselfishness; self-organization; openness, transparency and civil participation; subsidiary; servicing; respectability; accountability and under-controlling of local self-government bodies as well as civil servants; resource-saving; feed-back; flexibility; managerial optimality; partnership; polyarchy; purposefulness; scientific validity; innovation; forecasting.

Recommendations concerning leadership's forming and development in Ukrainian system of local self-government are suggested by the author.

Key words: local self-government system, leadership, situation factors, needs, leadership environment, influence, principles.

Підп. до друку 24.03.2017.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 2,5. Ум.-друк. арк. 2,0.
Тираж 100 пр.

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.

Віддруковано з оригінал-макета в управлінні з видавничої діяльності
Національної академії державного управління
при Президентіві України.
03680, Київ, вул. Ежена Потьє, 20, тел. 456-77-95