

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота / проект

другий (магістерський) рівень

на тему: «Формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах
(на прикладі Тарасівської сільської ради)»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1 мд
Криштоп Тетяна Вікторівна

(ПІБ)

(підпис)

Спеціальності: 073 Менеджмент

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма:
Менеджмент організацій і адміністрування

(шифр і назва)

Керівник доц. Фурсін О.О.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя 2020 року

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій та дміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ




завідувач кафедри менеджменту організацій
та управління проектами
доктор філософ. наук., проф.
В.Г.Воронкова
«04» вересня 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
Криштоп Тетяни Вікторівни

1. Тема роботи (проекту) «Формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах (на прикладі Тарасівської сільської ради)» керівник роботи Фурсін О.О., к.н.держ.упр., доцент, затверджені наказом ЗНУ від 10.09.2019 року № 1538-С.
2. Строк подання студентом роботи 20 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): - розглянути методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах; - дослідити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах; - розглянути зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування; - дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру Тарасівської сільської ради; - провести діагностику професійної діяльності та особливостей формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради; - провести SWOT-аналіз діяльності і лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради; - розглянути напрямки формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді; - обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування; - запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Географічне розташування с.Тарасівка; Офіційний сайт Пологівської державної адміністрації Запорізької області; Структура органів самоврядування села (селища); Типова структура виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні; Структура працівників апарату Тарасівської сільської ради; SWOT - матриця Лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради; Лідерство в системі місцевого самоврядування;

Обов'язкові рівні реалізації лідерства посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. ф.н., проф., зав. кафедри МОУП	25.10.2019	
Розділ 2.	Фурсін О.О., к.н. з держ.упр., доцент кафедри МОУП	01.11.2019	
Розділ 3.	Фурсін О.О., к.н. з держ.упр., доцент кафедри МОУП	15.11.2019	

7. Дата видачі завдання 25 серпня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	розглянути методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	10. 10.2019	виконано
2	дослідити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	15. 10.2019	виконано
3	роглянути зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування	25. 10.2019	виконано
4	дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру Тарасівської сільської ради	01. 11.2019	виконано
5	провести діагностику проблем діяльності та формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді	15. 11.2019	виконано
6	провести SWOT-аналіз діяльності і формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді	25. 11.2019	виконано
7	розглянути напрями формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді	01. 12.2019	виконано
8	обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування	15. 12.2019	виконано
9	запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	18. 12.2019	виконано

Студент


(підпис)

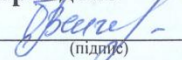
Т.В. Криштоп
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)


(підпис)

доц. О.О.Фурсін
(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер 
(підпис)

доц. О.М.Венгер
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Криштоп Т.В. Формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах (на прикладі Тарасівської сільської ради).

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.О.Фурсін Запорізького національного університету. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах. Значна увага приділяється напрямам удосконалення формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування (на прикладі Тарасівської сільської ради). Розроблено напрями формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах, надано практичні рекомендації, за допомогою яких можливо підвищити лідерські якості керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Ключові слова: ЛІДЕР, ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ, КЕРІВНИК, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, СІЛЬСЬКА РАДА, СУЧАСНІ УМОВИ.

ANNOTATION

Kryshtop T. Formation of leadership qualities of a leader in the field of local self-government in modern conditions (on the example of Tarasivsky village council).

Master's qualification work for the degree of master's degree in specialty 073 "Management", scientific supervisor O. Fursin Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

In the qualification work of the master the features of formation of leadership qualities of the leader in the field of local self-government in modern conditions are considered. Much attention is paid to the directions of improvement of leadership leadership in the field of local self-government (as exemplified by the Tarasivsky village council). The directions of formation of leadership qualities of the leader in the field of local self-government in modern conditions have been developed, practical recommendations have been given, with the help of which it is possible to increase the leadership qualities of the leader in the field of local self-government in modern conditions.

Key words: LEADER, LEADERSHIP QUALITIES, MANAGER, LOCAL SELF-GOVERNMENT, RURAL COUNCIL, MODERN CONDITIONS.

АНОТАЦИЯ

Криштоп Т.В. Формирование лидерских качеств руководителя в сфере местного самоуправления в современных условиях (на примере Тарасовской сельской администрации).

Квалификационная работа магистра для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.О.Фурсин Запорожского национального университета. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

В квалификационной работе магистра рассмотрены особенности формирования лидерских качеств руководителя в сфере местного самоуправления в современных условиях. Значительное внимание уделяется направлениям совершенствования формирования лидерских качеств руководителя в сфере местного самоуправления (на примере Тарасовской сельской администрации). Разработаны направления формирования лидерских качеств руководителя в сфере местного самоуправления в современных условиях, даны практические рекомендации, с помощью которых можно повысить лидерские качества руководителя в сфере местного самоуправления в современных условиях.

Ключевые слова: ЛИДЕР, ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА, РУКОВОДИТЕЛЬ, МЕСТНОЕ САМОУПРАВЛЕНИЕ, СЕЛЬСКИЙ СОВЕТ, СОВРЕМЕННЫЕ УСЛОВИЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	16
1.1. Методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	16
1.2. Понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	34
1.3. Зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування	44
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТАРАСІВСЬККОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)	58
2.1. Організаційно-управлінська структура Тарасівської сільської ради	58
2.2. Діагностика професійної діяльності та особливостей формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради	76
2.3. SWOT-аналіз діяльності і лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради	87
Висновки до другого розділу	97

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТАРАСІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)	99
3.1. Напрями формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді	99
3.2. Обґрунтування шляхів формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування	108
3.3. Практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах	113
Висновки до третього розділу	122
ВИСНОВКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	131
ДОДАТКИ	139

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра щодо формування та процесів розвитку лідерства, зумовлена ситуацією в Україні і потребує характерних змін. Назріла необхідність у формуванні управлінців з якісно новими характеристиками. Саме державні службовці мають володіти високим рівнем культури, інтелекту, духовності, моралі, патріотизму та лідерських якостей. Першочергового значення проблема лідерства набуває у контексті реформування української державної служби, проведення адміністративної реформи та визначення стратегічного курсу держави. Нова концепція державної служби пропонує профілі професійної компетентності державних службовців.

В сучасних умовах зростання уваги до проблеми формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування не випадкове, так як діяльність будь-якої організації визначається професіоналізмом його персоналу і в першу чергу - її керівника. Невипадково, вивчення професійних якостей сучасних керівників різного рівня викликає підвищений інтерес дослідників. Особливо популярною стала сфера технологій формування лідерських якостей керівника. Лідерство - універсальний за своєю природою феномен суспільного життя. Воно існує скрізь - у великих і малих організаціях, в бізнесі і в релігії, в компаніях і університетах, в неформальних організаціях, у вуличних зграях і масових демонстраціях. Лідерство властиво будь-якій сфері людської діяльності, для існування і процесу якої потрібне виділення керівників і відомих, лідерів і послідовників.

Реалії сьогодення свідчать, що суспільно-політичні, соціально-економічні та культурні трансформації в державі потребують налагодження такої взаємодії між інститутами державної влади та громадськістю, для якої є довіра, конструктивна співпраця та партнерство. Питання ефективності та

результативності процесу взаємодії громадян і органів місцевого самоврядування має визначальне значення в розбудові демократичної правової держави та громадянського суспільства. Реалізація поставлених завдань може бути забезпечена шляхом цілеспрямованого формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування.

Зростання різноманітності потреб, появу нових видів діяльності істотно ускладнили соціальні відносини, що зажадало впорядкування поведінки індивідів, гармонізації і узгодження людських потреб і дій. Тоді-то і з'явився лідер у публічній сфері, тобто людина, здатна визначати загальну мету, засоби їх досягнення, організувати процес розподілу ролей і функцій усередині співтовариства. Тому перед органами влади стоїть важливе завдання щодо формування лідерських якостей керівника.

При цьому, лідерські якості керівника виступають як структурна компонента загального корпоративного іміджу організації та один з чинників перемоги у конкурентній боротьбі. Формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування є досить актуальним завданням для сучасних фахівців в галузі науки управління. Тому для здійснення управлінського впливу керівнику необхідно мати відповідні ресурси, до яких, поряд із формальними повноваженнями, що надає посада, відносяться і ресурси, які залежать від особистості керівника. У зв'язку з цим проблеми формування лідерських якостей керівника, має відображати та підкреслювати особливі, сильні, надзвичайні та актуальні якості менеджера, є завданням з високим рівнем практичної значущості.

Мета роботи полягає в дослідженні особливостей формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути методологічні аспекти дослідження процесів формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах;

- вивчити понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах;
- вивчити зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах;
- дослідити загальну характеристику та організаційно-управлінську структуру Тарасівської сільської ради;
- провести діагностику професійної діяльності та особливостей формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради;
- провести SWOT-аналіз діяльності і лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради;
- розглянути напрямки формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах;
- обґрунтувати шляхи формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування;
- запропонувати практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є процеси, пов'язані з формуванням лідерських якостей керівника в сучасних умовах на прикладі Тарасівської сільської ради.

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності розвитку лідерських якостей керівника в сучасних умовах.

Ступінь наукової розробки теми. Інтерес до лідерства і спроби осмислити цей складний і важливий соціальний феномен сходять до глибокої старовини. Так, вже античні історики Геродот, Фукидід, Тацит, Плутарх і ін. ставили в центр історичних оповідань дії видатних осіб - монархів, вождів, полководців - або небожителів - богів. Платон зображав лідера як людину, відмінну, з природженою схильністю до знання, любов'ю до істини, рішучим неприйняттям брехні. Його відрізняють скромність, благородність, справедливість, душевна досконалість. Таким, на думку філософа, є природжений філософ. Значний внесок в розуміння політичного лідерства

вніс Н.Макіавеллі. Одним з перших він дав розгорнений опис лідера-государя, розробив технологію політичної діяльності, лідерської активності. Також, зазначимо, що основу дослідження склали фундаментальні положення і принципи соціально-психологічної науки щодо психологічних механізмів міжособистісного сприймання (О.Бодальов, Г.Оллпорт, Б. і І.Сарасон, Дж. Фрасер) та самопрезентацію особистості (Р.Баумейстер, П. Дракер, О.Леонтьєв); сучасні підходи управлінської психології до ролі особистості керівника (В.Шепель, Г.Почепцов, Г.Щокін, Дж. Ягер та інші); теорії управлінських якостей (Л.Кудряшова, В.Лебедев, Р.Кричевський та інші). Проблеми лідерства висвітлюють багато сучасних науковців. Серед дослідників цієї проблематики необхідно назвати В. Бакуменка, Р. Войтович, А. Гаврилюк, Н. Гончарук, В. Гошовську, В. Гурієвську, І. Ібрагімову, Н. Ларіну, Т. Новаченко, Л. Пашко, М. Пірен, А. Рачинського, І. Сурай та ін.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В.Воронкова, М.Ажажа, І.Шавкун, М.Лепський, О.Бойко, Н.Капітаненко, О.Мороз, О.Фурсін, О.Бабіч, О.Венгер та ін. Але, не дивлячись на таку зацікавленість до даної проблеми залишаються недостатньо вивченими деякі аспекти, щодо особливостей формування лідерських якостей керівників у сфері місцевого самоврядування та самої організації, його структури та процесу формування. Аналіз літератури дає змогу констатувати, що проблема формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах не була предметом системного та цілісного вивчення. Отже, потребами суспільства, необхідністю інноваційних змін у підготовці керівника місцевого самоврядування і зумовило вибір теми наукового дослідження, направлено на формування лідерських якостей сучасного керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Гіпотеза дослідження даної кваліфікаційної роботи магістра базується на припущенні, що розробка відповідних напрямів формування лідерських якостей керівника, їх використання як інструментів теоретико-

методологічного аналізу сприятимуть підвищенню результативності й ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових методів: сходження від конкретного до абстрактного, аналізу та синтезу, співвідношення логічного та історичного, загального взаємозв'язку, розвитку, історичності, об'єктивності, цілісності, гуманізму. В контексті системного підходу вивчення лідерських якостей керівника аналізується як ресурс економічного розвитку країни. Синергетичний підхід відбиває дослідження лідерських якостей керівника в умовах інформаційного суспільства як детермінанти розвитку суспільства, що знаходиться в умовах нелінійності, невизначеності, невірноваженості, багатофакторності соціального розвитку. Аналітико-прогностичний метод використаний з метою можливого опрацювання майбутньої моделі щодо формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах в контексті сприятливого розвитку економічних, політичних і соціокультурних реалій в Україні, світових глобалізаційних та інформаційних процесів. Метод порівняльного аналізу дозволив уточнити завдання і зміст керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно формування лідерських якостей керівника в сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра та сфера застосування полягає в систематизації та узагальненні рекомендацій для цілеспрямованого формування лідерських якостей сучасного керівника у сфері місцевого самоврядування, що розвивається в умовах сьогодення.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні публікації, відображені в них результати теоретичних і методичних розробок, законодавчі та нормативно-правові акти. У процесі

роботи над кваліфікаційною роботою магістра використовувалися результати досліджень закордонних і вітчизняних економістів, спеціалістів з управління та результати власних розрахунків.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи обумовлена актуальністю обраного об'єкта, складністю поставлених завдань та засобам їх досягнення. Це дозволило отримати результати, що мають характер наукової новизни, а саме:

- сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії «лідерські якості керівника», що дозволяє визначати вплив індивідуально-особистісних характеристик керівника на підвищення ефективності його роботи та роботи підзвітних йому працівників;

- отримало подальшого розвитку визначення поняття «управлінська діяльність», яке запропоновано розглядати як цілеспрямований, соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт, який базується на взаємодії між людьми, здійснюється за допомогою системи методів і принципів управління, з метою досягнення об'єктом управління конкретних цілей;

- доведено, взаємозалежність функцій управління з принципами та ролями у яких виступає керівник в сучасних умовах;

- визначено механізми формування лідерських якостей керівника та його вплив на діяльність працівників;

- з'ясовано, що професійна підготовка та кваліфікація керівника є важливою складовою процесу управління в сучасних умовах.

Апробація роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях та за результатами яких опубліковані тези:

- Криштоп Т.В. Сучасне бачення лідерства як умови спішної діяльності / Т.В. Криштоп // Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих чених «Молода наука – 2019»: у 5 т. / Запорізький національний університет. - Запоріжжя:ЗНУ, 2019. - Т.5. – 340с. - С. 272-273;

- Криштоп Т.В. Формування іміджу керівника в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах / Т.В. Криштоп // Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. – 333 с. – С.223-224.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 145 сторінок, складається зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновки, списку використаної літератури у кількості 84 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Методологічні аспекти формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах

Досліджуючи методологію формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах, зазначимо, що кожна галузь науки відрізняється від інших своїм об'єктом, предметом, методами та інструментарієм дослідження. Таким чином, завдання даного дослідження є перш за все вивчення методології і методів, що дозволить в більш повному обсязі та більш досконало вивчити поставлені завдання в даній кваліфікаційній роботі. Тому, що саме просування дослідника шляхом пізнання істини, результативність його діяльності вирішальною мірою залежать від того, які методи він узяв на озброєння. Якщо методи адекватні досліджуваній проблематиці - це ще не гарантує успіху, але збільшує шанси дослідника вийти на позитивний результат. Коли ж методи обрано помилково, то марно чекати успіху [23, с.12].

Таким чином, на першому етапі, для дослідників дуже важливо мати уявлення про методологію та методи наукової творчості, оскільки саме на перших кроках до оволодіння навичками наукової роботи найбільше виникає питань саме стосовно методології дослідження. Наукове дослідження це процес дослідження певного об'єкта за допомогою наукових методів, що має на меті встановлення закономірностей його виникнення, розвитку і перетворення в інтересах раціонального використання у практичній діяльності людей [78, с. 65].

Вивчивши методологію наукових досліджень необхідно розглянути категорії «об'єкт» і «предмет» пізнання. Тож, об'єктом пізнання прийнято називати те, на що спрямована пізнавальна діяльність дослідника. Об'єктом наукового дослідження є навколишній матеріальний світ, та форми його відображення у свідомості людей, які існують незалежно від нашої свідомості, відбираються відповідно до мети дослідження. Досліджувати можна не тільки емпіричний об'єкт, а й теоретичний.

Під предметом пізнання розуміють досліджувані з певною метою властивості об'єкта дослідження, а також, ставлення до об'єкта. Таким чином, предмет є вужчим поняттям, ніж об'єкт і виступає його складовою. Щодо наукового дослідження, то визначальною рисою наукового методу є вимога об'єктивності, що виключає суб'єктивне тлумачення результатів, та можливості верифікації отриманих результатів. Кваліфікаційна магістерська робота є самостійним науковим дослідженням магістранта. А будь яке дослідження неможливе без визначення та використання певних методів або їх системи. Складність, багатогранність і міждисциплінарний статус будь-якої наукової проблеми приводять до необхідності її вивчення у системі координат, що задається різними рівнями методології науки. У цьому контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін «методологія», який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття «метод» є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій [61, с. 75].

Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Термін методологія походить від грец. *methodos* (шлях дослідження, спосіб пізнання і *logos* - слово, поняття, вчення) та трактується як вчення про методи пізнання й перетворення світу. Розвиток методології пов'язаний з іменами великих греків Сократа, Платона, Арістотеля. Зокрема Сократ висунув на перший план діалектичну природу мислення в пошуках істини при зіставленні різних за значенням фактів [15, с.87]. Питання методології досить складне, оскільки воно тлумачиться по-різному. Багато зарубіжних наукових шкіл не розмежовують методологію і методи дослідження. У вітчизняній науковій традиції методологію розглядають як учення про методи пізнання або систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів. Найчастіше методологію тлумачать як сукупність прийомів дослідження, що застосовуються в якійсь науці [55, с.75].

Методологія виконує ряд функцій, за допомогою яких визначає ступінь розробки проблеми:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання [69, с.12]

Таким чином, методологія - вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності - має чотирирівневу структуру. Нині розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії

тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [14, с. 234]. Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища. Також, зазначимо, що спочатку методологія розглядалася як предмет філософської рефлексії і виступала як система соціально апробованих принципів і правил пізнання об'єктивної реальності. Методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результат процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання [44, с.15]. Реалії сьогодення свідчать, що методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей [66, с. 39].

Отже, методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем [23, с. 9]. Тож, методологія - це концептуальний виклад змісту, методів дослідження, мети, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси і явища [21, с. 93]. Методологія розглядається як система, що об'єднує відповідно до основних видів діяльності методологію пізнання, оцінки і практичної діяльності. Діяльність характеризується, принаймні, трьома різновидами: пізнавальною,

практичною і оціночною, які взаємно доповнюють одна одну в реальному житті [55, с.237].

Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища. Отже відшукання методів, які забезпечать ефективне розв'язання наукової проблеми, методологічний підхід як сукупність пізнавальних процедур означає.

Термін метод походить від грец. «metodos» і у широкому розумінні слова означає - «шлях до чого-небудь», спосіб соціальної діяльності в будь-якій її формі, а не лише і пізнавальній [13, с. 26]. Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності. Кожній галузі науки відповідають одна або декілька фундаментальних і прикладних навчальних дисциплін. Вивчаючи ці дисципліни у вищих навчальних закладах, майбутні фахівці опановують і методологію наукової галузі.

Щодо визначення категорії «методика», то цей термін походить від грец. metodos і в перекладі означає шлях дослідження або пізнання, тобто це - спосіб організації теоретичного і практичного освоєння дійсності, обумовлений закономірностями даного об'єкту. Методика представляє сукупність методів, правил і прийомів пізнання. Вибір методики дослідження тих або інших процесів індивідуальний, проте є загальні методологічні підходи до проникнення в суть явищ, що вивчаються, і процесів. Загальний підхід є цілісним відношенням до об'єкту вивчення

Вищенаведені методологічні аспекти між собою взаємопов'язані, взаємообумовлені та взаємодоповнюють один одного і діють всі разом. Також, зазначимо, що методологія розробляє типологію методів. Відповідно до цього структурується саме методологічне знання [22, с.34]. Розглядається методологія як багато поверхнева споруда, на верхніх поверхах якої

розмішуються філософська методологія, далі - загальнонаукова методологія, а на найнижчих поверхах - методологія галузевих видів науки, а всі поверхи утворюють цілісний методологічний організм. Таким чином, сучасна система методів є досить різноманітною. З метою конкретизації для більш детального розуміння наукові методи класифікують за окремими ознаками. Для глибшого розуміння цих методів розглянемо кожен з них окремо. Методологічною базою кваліфікаційної роботи виступають методи дослідження, які нами будуть розглянути нижче.

Отже, спеціальні методи застосовуються частіше всього в межах однієї науки. Вони використовуються з метою дослідження будь-яких конкретних явищ. Щодо загальнофілософських методів, то вони є універсальними. Такими видами методів користуються вчені на кожному етапі досліджень та пізнавального процесу.

Наступний, філософський метод, розгортаючись у систему, вбирає в себе основний зміст філософського знання. Тому філософська методологія в інструментальному значенні збігається з філософією [60, с. 65]. Оскільки сфера філософії включає в себе різноманітні філософські системи й течії, то й філософська методологія являє собою множину методологічних програм, у яких вирізняються своєрідні методологічні системи. Жодна з існуючих філософських методологій не може набувати ролі абсолютного пізнавального інструментарію. Кожна з них має сенс і стає продуктивною лише в межах предметної галузі, окресленої її основоположними принципами. Намагання надати тій чи іншій методології універсального пізнавального засобу завдає шкоди і науці, й самій методологічній теорії. Дослідники у своїх методологічних орієнтаціях дотримуються принципу методологічного плюралізму [4, с. 76].

Воронкова В.Г., зазначає, що загальнонаукові методи знаходять своє застосування на етапах пізнавального процесу, де необхідно конкретно визначити, розкрити властивості чи певні сторони предмета чи явища проекту та явищ, що досліджуються. Цей метод є також частовживаним [23,

с. 67]. Традиційно загальнонаукові методи поділяють на групи: емпіричні, теоретичні і загальнологічні. Емпіричне дослідження необхідного об'єкта починається із спостереження, що в свою чергу являє собою чіткий, цілеспрямований процес сприйняття будь-яких предметів або явищ об'єктивного світу та їх властивостей. Спостереження складає праномірний процес, який має в своєму складі наступні етапи: обрання та досліджуваного об'єкта; підготовка до безпосередньо спостереження та його проведення; аналіз результатів. Порівняння їх з очікуваними: опис результативності; аналіз результатів; висновки [64, с. 60].

Щодо системної методології, то вони є найбільше упорядкованою основою, що дозволяє аналізувати складові компоненти та послідовно об'єднувати їх. При системному підході і науковому дослідженні виходять з того, що будь-яка організація є система, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі [8, с. 65].

Так, найбільш упорядковану надійну основу для управління складними сферами взаємозалежної діяльності, яка дозволяє розкрити й аналізувати складові компоненти системи і послідовно сполучити їх один з одним, є системна методологія [38, с.79]. У самому загальному й широкому змісті слова під системним дослідженням предметів і явищ навколишнього нас світу розуміють такий метод, при якому вони розглядаються як частини або елементи певного цілісного утворення. Системний метод це впорядкована множина елементів, взаємозв'язаних між собою і створюючих деяку цілісну єдність, порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин в певному зв'язку, в суворій послідовності дій; прийнятий сталий порядок чого-небудь. Системний метод був детально розроблений в 50 – 60х роках ХХ століття Т.Парсонсом і особливо Д. Істоном. Суть цього методу полягає в розгляді системи як цілісного, складного організованого організму як саморегульованого механізму, що знаходиться в безперервній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід системи [30, с. 84].

За порівняно обмежений термін системний підхід показав свою

конструктивність. Тому в 50 – 60-і роки виникла потреба в системному підході, який розглядає організацію як певну цілісність, що складається з сукупності елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і з зовнішнім середовищем. За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце організації в розвитку суспільства, її найважливіші функції, можливості при здійсненні перетворень. Суть системного підходу полягає у вивченні її як складної, саморегульованої системи, у якій є «вхід» і «вихід» в суспільство; функції діяльності; періоди «активності» і «спаду», переходу в системи іншого типу [46, с. 37].

Остання домінуюча модель системного підходу мала назву експертного методу, який в рамках системного підходу вичерпно використовував метод аналога чи прототипу. Ефективність системного підходу залежить від характеру застосовуваних загальносистемних закономірностей, що встановлюють зв'язок між системними параметрами. На сучасному етапі на основі узагальнення різних варіантів системного підходу створюються умови для побудови загальної теорії про системи - системології. Виникнення і поширення системного підходу зумовлено кризою елементаризму і механіцизму у зв'язку з ускладненням завдань науки і практики. Системний підхід розвиває і конкретизує такі категорії діалектики, як зв'язок, відношення, зміст і форма, частина і ціле та ін. [45, с. 89].

Сутність системного підходу розглядається через його завдання:

- сформулювати цілі і з'ясувати їхні ієрархії перед початком будь-якої діяльності, пов'язаної з управлінням та прийняттям особливих рішень;
- досягнути поставлених цілей, маючи мінімальні витрати по засобах порівняльного аналізу альтернативних шляхів та методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- кількісно оцінити мету, методи і засоби їхнього досягнення, засновані не на часткових критеріях, а на всеоб'ємній оцінці всіх можливих результатів діяльності [11, с. 76].

Таким чином, системний підхід це напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними [66, с. 23]. Також, зазначимо, що методологія з'ясування й упорядкування, розглядається як системний аналіз чи структуризація проблеми. Деякі дослідники, порівнюють системний аналіз, з такими поняттями як «системний підхід» та «системні дослідження». Системний аналіз застосовується при рішенні різноманітних соціальних проблем, та являє собою інструмент, для наукових досліджень, щодо рішення задач та досягнення найвищого ефекту [47,с.27].

Щодо структурно-функціонального методу, то це підхід в описі і поясненні систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках єдиного цілого; окремі соціальні явища виконують визначену функцію в підтримці і зміні соціальної системи. Елементи цієї структури виконують визначені функції, які задовольняють системні потреби. Елементи системи загально програмують структуру організації. Таким чином, структурно-функціональний метод це важлива форма застосування дослідження явищ та процесів які відбуваються в організації. Сутність даного методу полягає у виявленні основних частин складного об'єкту, вивченні зв'язків між частинами та визначення притаманних їм функцій та ролей, спрямованих на задоволення відповідних потреб системи управління персоналом [23, с. 145].

При проведенні наукового дослідження, доведено, що основою поведінки складних поведінкових систем є їх нерівномірна самоорганізація, функціональна стійкість в невірноважених станах. Невірноваженість і рівновага є важливою особливістю управлінських систем. Рівновага є необхідною умовою існування управлінських систем, то невірноважений стан провокує перехід до нового стану, коли управлінська система переходить до високого рівня організації і продуктивності.

Ефект цього методу виявляється в порівняльному дослідженні системи. Порівняльний метод направлений на порівняльний аналіз організаційних

систем. Порівняльний (компаративістики) метод, дозволяє встановити, в чому подібність явищ, виокремити загальні риси або вказати, за якими ознаками вони розрізняються. Порівняльний аналіз включає у себе вивчення функціональних залежностей системи, єдність інститутів влади, відповідно до їхніх дій та потреби суб'єктів, пристосовує та реалізує потреби системи до середовища, що змінюється. Методологічний інструментарій порівняльного аналізу феноменів політики спирається на принципи подібності та відмінності, дедуктивні теоретичні моделі політичних інститутів та індуктивні методи їх верифікації з допомогою діахронно-історичного та синхронно-функціонального способів збору даних.

Щодо функціонального підходу, то він вивчає залежність між різними явищами та навколишнім середовищем. Функціональний підхід довгий час вважався єдиним для організації операційної та управлінської діяльності як для виробничих підприємств, так і для підприємств сфери послуг. Функція - це сукупність процесів у знятому вигляді. Роль функціонального підходу, що розглядається як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій, які становлять основу організації процесу управління, полягає в тому, що забезпечуючи високу продуктивність праці, він стимулював здобуття професійної спеціалізації, спрощував процеси управління, зменшував споживання матеріальних ресурсів, покращував координацію робіт, надавав повноту влади керівникам підрозділів. Особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Дійсно, розглядаючи систему з боку функцій і відволікаючись від її внутрішнього змісту, який, як правило, виключно різноманітний щодо складу і природи процесів, що відбуваються, ми нібито в цілому охоплюємо цю різноманітність в її підсумковому вияві - поведженні системи [69, с.262].

Інституціональний метод пов'язаний із метою визначити юридичні норми, аналізуючи зміст основних законів суспільства, починаючи з Конституції, для нормального розвитку та існування суспільства в цілому. У цьому підході увага приділяється саме політичним інститутам, та їх аналізу.

Данні форми, або інститути, є логічним продовженням та закріпленням соціальних відносин і норм, які покликані вносити в суспільство стабілізуючий початок. На формування цього методу великий вплив мають погляди Ш. Монтеск'є, Дж. Локка, Е. Берка, Т. Джефферсона [8, с.40].

Соціологічний метод наукового дослідження - це вид систематичної пізнавальної діяльності, спрямованої на вивчення поведінки людей, груп, відносин, процесів соціальної взаємодії у різних сферах життєдіяльності суспільства та отримання нової інформації, виявлення закономірностей суспільного життя на основі соціологічних теорій, методів і процедур. За метою соціологічні дослідження поділяються на фундаментальні та прикладні. Фундаментальні спрямовані на встановлення та аналіз соціальних тенденцій, закономірностей розвитку і пов'язані з вирішенням найскладніших проблем суспільства. Прикладні - націлені на вивчення конкретних об'єктів, вирішення певних соціальних проблем.

Щодо інституційного підходу, то він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється організаційна діяльність. Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному. Він виходить з обумовленості організації не соціальними чинниками, а природою людини як родової істоти, що має основоположні потреби – в їжі, одязі, безпеці, свободі. Стосовно організаційних явищ антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації організаційної поведінки, яка обумовлена людською природою [40, с. 196].

Антропологічний підхід з'явився ще у Аристотеля, в його баченні витоків політики в колективній сутності людини. Цей підхід, який виходить з природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю переважно в до індустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних механізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Цей метод дає ключ до вивчення таких проблем, як зв'язок типу людини (стійких рис його інтелекту, психіки) і політики, вплив національного характеру на

політичний розвиток, і навпаки [21, с. 261].

Історичний метод оснований на вивченні явищ в їх розвитку. Перевага істотного підходу полягає перш за все у тому, що він дає можливість вивчати процеси в контексті тієї історичної обставини, в якій вони виникають і розвиваються. Історичний підхід дозволяє аналізувати неодноразово явища в історії, що повторюються. Дослідники, які дотримуються історичного підходу мають можливість узагальнювати сучасний та історичний досвід. Аналіз різних етапів, що дозволяє виявити закономірності в їх розвитку, а також прогнозувати розвиток будь яких процесів [80, с.99].

Також, зазначимо, що предмет теорії аналітичного забезпечення сьогодні через свою складність і багатоаспектність має багато невирішених питань. Усю глибину і різноманітність багатомірного середовища не можна уявити через аналіз його окремої сторони, неможливо адекватно охарактеризувати одним визначенням. Найбільш повно його зміст може бути виражений тільки системою взаємозалежних індикаторів, що логічно співвідносяться між собою і формуються залежно від конкретних цілей дослідження, методів аналізу, практичних завдань, які реалізуються. Аналітична діяльність - професійна діяльність, яка забезпечує вимоги практично всіх видів громадського життя. Аналітика має історичне коріння, заглиблене в роботи Сократа, Стагірита, Аристотеля тощо. Аристотель видавав книги «Перша аналітика», «Друга аналітика», і саме він започаткував системний аналітичний підхід в дослідженні природи явищ тощо.

Мета аналітичної діяльності – надати масивам неопрацьованих даних зрозумілого значення. У разі наявності як кількісних, так і якісних даних, завдання полягає в тому, щоб відібрати, класифікувати, обробити і зрозуміти їхнє значення. Крім того, потрібно знайти таке тлумачення, яке відображає необроблені дані і використати його точно для осмисленого подання подій. За останні роки техніка і технології аналітичної діяльності бурхливо розвиваються, реагуючи на зміни життя і суспільства, складність і різноманітність, постійний ризик, накопичення нових знань і інформації.

Якщо раніше термін «аналітика» застосовувався самотійно, то сьогодні в інформаційному суспільстві все частіше до нього додається слово «інформація» і він вживається вже як новий термін «інформаційно-аналітична діяльність». Все це змушує застосовувати аналітичну діяльність для оцінки реальної ситуації, яка стає основою для прийняття рішень. Майже на всіх рівнях життя проблеми вирішуються через прийняття рішення чи то урядовцями, чи іншими юридичними і фізичними особами. До прийняття будь-якого рішення здійснюється аналітична оцінка проблеми чи ситуації. Від якості і повноти аналізу залежить ефективність рішення [36, с.37].

Отже, сучасна структура аналітики, яка сьогодні є розгалуженою і складною системою знань для застосування в аналітичній діяльності включає такі складові, як логіка, інформатика, евристика і методологія, які розвиваються за своїми законами, правилами і методами. Науковці по різному оцінюють аналітичну діяльність. Одна група дослідників ототожнює аналітичну діяльність з науковою, а друга, набагато більша, відносить діяльність аналітиків до інформаційної діяльності з допоміжними функціями, а саме: консультування, діагностування, аналізу з окремих проблем, системного, ситуаційного аналізу тощо. Ми вважаємо, що аналітична діяльність сьогодні є науковою, професійною, становить значну частину інтелектуального потенціалу і є суттєвою складовою в системі управління

Також, зазначимо, що сьогодні відносно новим фундаментальним методом пізнання є синергетичний підхід. Сутність синергетичного підходу полягає в дослідженні процесів самоорганізації та становлення нових упорядкованих структур. Він реалізується в дослідженні систем різної природи: фізичних, біологічних, соціальних, когнітивних, інформаційних, екологічних та ін. Предметом синергетики є механізми спонтанного формування і збереження складних систем, зокрема тих, які перебувають у стані стійкої нерівноваги із зовнішнім середовищем. У сферу його вивчення потрапляють нелінійні ефекти еволюції систем будь-якого типу, кризи і

біфукації - нестійкої фази існування, які передбачають множинність сценаріїв подальшого розвитку.

З позицій синергетичного підходу неможливо традиційними детерміністськими методами вивчати розвиток складно організованих систем. Як відомо, нестійкість системи розглядається як перешкода, що потребує обов'язкового подолання. Жорсткі причинно-наслідкові зв'язки поступального розвитку мають лінійний характер. Сучасне визначається минулим, а майбутнє - сьогочасним. Синергетичний же підхід передбачає ймовірне бачення світу, базується на дослідженні нелінійних систем. Образ світу постає як сукупність нелінійних процесів. Ідея нелінійності включає багатоваріантність, альтернативність шляхів еволюції та її незворотність. За допомогою синергетичного підходу вивчають дисипативні складні системи [7, с.86].

Суть теорії нестабільності полягає в тому, що стан нерівноваги систем спричинює порядок та безпорядок, які тісно поєднані між собою. Нерівноважні системи забезпечують можливість виникнення унікальних подій, появу історії Універсуму. Час стає невід'ємною константою еволюції, оскільки в нелінійних системах у будь-який момент може виникнути новий тип рішення, який не зводиться до попереднього. Синергетичний підхід демонструє, яким чином і чому хаос може розглядатися як чинник творення, конструктивний механізм еволюції, як з хаосу власними силами може розвиватися нова організація.

Продуктивним є застосування синергетичного підходу до аналізу самоорганізації соціальних систем, узгодження їхніх рушійних сил - мотиваційних спрямованостей соціальних об'єктів на основі певних духовних та культурних цінностей задля досягнення екологічної рівноваги між соціоантропосферою та біосферою планети, котрі разом утворюють цілісну систему. Комплекс синергетичних категорій про моделі самоорганізації у науках про людину й суспільство допомагає по-новому осмислити традиційні проблеми антропології, історії, культурології,

соціальної психології та етики, розкриваючи при цьому маловідомі причинні залежності. Синергетика як теорія самоорганізації дає ключ до розуміння не лише механізмів нестабільності, а й механізмів стійкості складних систем.

Відносно новим загальнонауковим методом є інформаційний підхід, суть якого полягає в тому, що при вивченні будь-якого об'єкта, процесу чи явища в природі чи суспільстві перш за все, виявляються найхарактерніші для нього інформаційні аспекти. В основі інформаційного підходу лежить принцип інформаційності, згідно з яким:

- інформація є універсальною, фундаментальною категорією;
- практично всі процеси та явища мають інформаційну основу;
- інформація є носієм смислу всіх процесів, що відбуваються в природі та суспільстві;
- всі існуючі в природі та суспільстві взаємозв'язки мають інформаційний характер;

Всесвіт – це широкий інформаційний простір, в якому функціонують і взаємодіють інформаційні системи різного рівня [79, с.6].

Усвідомлення всеосяжності інформації в природі та суспільних явищах стало об'єктивним чинником виникнення нового фундаментального методу наукового пізнання - інформаційного підходу, який дає змогу дослідити об'єкти, процеси та явища з інформаційного погляду, виявити нові якості, важливі для розуміння їх сутності та можливих напрямів розвитку на основі знання загальних властивостей та закономірностей інформаційних процесів.

Інформаційний підхід тісно пов'язаний із системним, що дає змогу уявити сучасний світ як складну глобальну багаторівневу інформаційну систему, яку утворюють три взаємопов'язані системи нижчого рівня: система «Природа», система «Людина» і система «Суспільство».

Кожна з цих підсистем є, по суті, інформаційною. Інформаційна система «Людина» посідає центральне місце в інформаційній моделі сучасного світу, оскільки саме через неї здійснюється взаємодія інформаційних систем «Природа» і «Суспільство». Це зумовлено двоїстою

сутністю людини, яка одночасно є природним і соціальним організмом. Це створює методологічну базу для дослідження проблем людини і суспільства як цілісних багаторівневих, багатофункціональних інформаційних систем.

Теорія енерго-інформаційного обміну в системі ноосфери відкриває нові можливості для наукового пізнання, нову інформаційну картину світу, що якісно відрізняється від традиційної речово-енергетичної картини, яка до цього часу домінувала у фундаментальній науці. Особливо плідним інформаційний підхід виявляється при дослідженні сучасної людини і суспільства.

Інформаційний підхід як фундаментальна методологія набуває все більшого поширення через об'єктивні чинники: «наскрізний» характер інформації, яка проникає практично в усі галузі та сфери людської діяльності і супроводжує їх, стає однією з найважливіших категорій соціального розвитку; зростання обсягів інформації, вирішення проблем її доступності та ефективного використання; інформатизацію суспільства; розвиток інформаційної техніки і технології; становлення інформаційного суспільства, основним інтелектуальним продуктом якого є документи, інформація, знання. Останній чинник став імпульсом для обґрунтування документної, інформаційної та когнітивної парадигм дослідження.

Також, останнім часом зростає значення культурологічного підходу, який набуває статусу загальнонаукової методології. Культурологічний підхід, завдяки широкій палітрі поняття культура та пізнавальним можливостям культурології - науки, що вивчає культуру як цілісність, дає можливість дослідити безліч природних, соціальних, екологічних, економічних, педагогічних, інформаційних та інших об'єктів та явищ як культурологічного феномену.

Вихідним положенням культурологічного підходу є розгляд сучасного світу як багаторівневої ієрархічної системи «Культура», яка складається з трьох основних відносно самостійних підсистем: системи «Природа», системи «Людина» і системи «Суспільство». Кожна з підсистем може бути

досліджена як культурний феномен. Особливе значення має дослідницько-пізнавальний потенціал культури для вивчення людини і суспільства.

Нині у межах культурологічного підходу активно розвивається соціокультурний підхід - теорія і методологія соціокультурного відтворення, що акцентує увагу на єдності культури та соціальності, базується на наукових досягненнях культурології, педагогіки, етнографії, соціології, історичної і психологічної антропології, теорії соціальних комунікацій тощо.

Соціокультурний підхід сконцентрований перш за все: на стратегічних соціальних цілях історичного відтворення суспільства з його національною культурною специфікою і системних характеристиках культурно ціннісних комплексів соціальної адекватності і культурної компетентності нових членів цього суспільства. Його використання забезпечує багатофакторний підхід до вивчення соціокультурного середовища, механізмів зв'язку «соціальної» і «культурної» систем.

Аксіологічний, або як його ще називають - ціннісний підхід - базується на понятті цінності і дає можливість з'ясувати якості і властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольнити потреби окремої особистості і певного суспільства, а також ідеї і спонукання у вигляді норми та ідеалу. Цінності - це перевага певних смислів і побудованих на цій основі способів поведінки [55, с.63].

Пізнавальний, або когнітивний, принцип пов'язаний із загально філософською теорією пізнання і є методологічною базою для багатьох наук; особливо ефективний у вивченні динаміки науки та її співвідношення з суспільством, в обґрунтуванні провідного значення знання в поведінці індивіда. Слід мати на увазі, що для аналізу формування знання необхідне вивчення практичної і теоретичної діяльності людини у співвідношенні з її соціальним аспектом. У центрі досліджуваних проблем знаходиться людина як член соціуму, представник етносу, психологічний суб'єкт, мовна особа, комунікант.

Для вивчення внутрішніх і зовнішніх зв'язків об'єкта дослідження суттєве значення має моделювання. За його допомогою вивчаються ті процеси і явища, що не піддаються безпосередньому вивченню. Метод моделювання зарекомендував себе як ефективний засіб виявлення суттєвих ознак явищ та процесів за допомогою моделі.

Таким чином, розглянувши методологію наукового дослідження зазначимо, що методологія не може бути зведена до якогось одного, навіть дуже важливого методу. Методологія не є також проста сума окремих методів, їх механічна єдність. Методологія - складна, динамічна, цілісна, субординована система способів, прийомів, принципів різних рівнів, сфери дії, спрямованості, евристичних можливостей, змістів, структур.

Підводячи підсумок даного підрозділу зазначимо, що вирішення поставлених завдань даної кваліфікаційної магістерської роботи потребує використання різних загальнонаукових методів та прийомів дослідження. Багатоманітність людської діяльності обумовлює множинність методів наукового пізнання, які можна класифікувати за різними критеріями. Так, залежно від ролі і місця в процесі наукового пізнання розрізняють методи формальні і змістовні. До основних видів змістовної методології належать методи філософські, загальнонаукові, загальнологічні та спеціально-наукові. Виокремлюють також емпіричні і теоретичні, фундаментальні та прикладні, методи дослідження та методи викладення результатів. Сучасна наука володіє потужним арсеналом різноманітних методів, які призначені для розв'язування різних за своїм характером наукових задач. При проведенні конкретного наукового дослідження використовуються ті методи, які можуть дати глибоку й всебічну характеристику досліджуваного явища. Вибір їх залежить від мети і задач дослідження.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах, зазначимо, що новітні тенденції сучасного суспільного розвитку, що характеризуються динамікою змін, релятивізмом та світоглядною множинністю, вказують на психосоціальну специфіку, яка породжує нематеріалістичні засади інтеграції соціуму. Лідерство як основа сучасної управлінської парадигми знаходить все більше визнання не лише у закордонних, а й у вітчизняних теоретиків і практиків управління. У зв'язку з цим не викликає сумнівів необхідність вивчення теоретичних основ і практичного застосування лідерства управлінцями усіх рівнів. Тим більше це важливо для посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування, формування яких відбувається на основі довіри до сільського, селищного чи міського голови як до лідера громади [26, с. 275].

Реалії сьогодення свідчать, що наука має на меті виявити закони, відповідно до яких об'єкти можуть перетворюватися у людській діяльності. Так, одним з завдань даного підрозділу даної кваліфікаційної роботи магістра є вивчення понятійно-категоріального апарату лідерських якостей керівника, то спробуємо дослідити відмінність чи тотожність понять «лідер» і «лідерство» та окреслити їх складові.

Теоретичний аналіз лідерства розпочнемо з дослідження самих лідерів.

Які особливості або риси роблять людину лідером? Це основне питання, на яке намагалися знайти відповідь ще у Древній Греції і Римі, адже проблема лідерства ще тоді мала велике як теоретичне, так і практичне значення. Її розв'язання суттєво пов'язане з дослідженням сутності різних підходів до визначення цих понять.

У сучасних дискусіях з приводу визначення понять «лідер» та «лідерство» переважає комплексний і поліаспектний погляд на них. Так, незважаючи на значну кількість наукових праць з цього питання, адже вперше слово «leader» (лідер) з'явилося в англійській мові приблизно в 1300 році, а «leadership» (лідерство) приблизно з 1800 роках, ці поняття ще й досі є дискусійним у науці державного управління, оскільки використовуються різними науками для пояснення якостей особистості, суспільного феномену, психологічних особливостей та ін. Визначення поняття для конкретного дослідження значною мірою залежить від підходу дослідника та цілей, яких він прагне досягти [31, с. 54].

Отже, термін «лідер» походить від англ. leader - керівник, вождь тоб то це особа, здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів того чи іншого суспільства. Відомо, що проблему лідерства досліджували ще Платон та Аристотель. Пізніше Н. Макіавеллі описав образ лідера-государя, який різними засобами досягає політичних цілей. Ф. Ніцше, солідаризуючись з Н. Макіавеллі, стверджує, що лідер має право ігнорувати мораль, а прагнення людини до лідерства — це прояв її «творчого інстинкту». Здебільшого обґрунтування лідерства в західних дослідженнях засновані на його психологічних інтерпретаціях. Так, народні маси потребують авторитетного лідера так само, як сім'я потребує авторитетного батька (З. Фройд); розвиток суспільства відбувається хаотично, «від ситуації до ситуації», на підставі імпульсів, що надходять від лідерів (Дж. Дьюї); лише лідери можуть впливати на розвиток людства, яке здебільшого не звільняється від залежності батьків, а потім учителів, тому натовп шукає вождя, котрий виконав би в суспільстві роль, яку виконує батько в сім'ї (С. Хук). Очевидно, що думки С. Хука співпадають з уявленнями З. Фройда. Очевидно, що людська психіка, охоплена волею до влади, формує підґрунтя суспільного життя. Лідерство — це досить різнопланове, складне й багатовимірне явище, яке характеризується здатністю керувати і заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти

для досягнення цілей. Тож це таке управління, що складається з формального (інституційного) та неформального (соціально-психологічного) аспектів [42, с. 272].

Також, зазначимо, що Енциклопедія державного управління визначає лідера (англ. «leader» – керівник, вождь, голова, правитель) – як авторитетного члена організації або малої групи, особливий вплив якого дає йому змогу відігравати істотну роль у соціальних процесах чи ситуаціях. А також вказує, що лідер – це особа, здатна впливати на інших з метою інтеграції спільної діяльності, спрямованої на задоволення інтересів того чи іншого суспільства [10, с. 151].

З політичної точки зору енциклопедія державного управління окреслює політичного лідера, як учасника політичного процесу, наділеного реальною владою та авторитетну людину, яка справляє легітимний вплив на суспільство чи певну його частину, індивід, здатний до консолідації різних груп для розв'язання проблем суспільного розвитку, найбільш значимих з погляду групового інтересу [16, с. 47].

Щодо іншого визначення, то слід зазначити, що тлумачний словник української мови визначає лідера «як того, хто посідає провідне місце серед інших, подібних» та як того, «хто стоїть на чолі політичної партії або іншої певної суспільно-політичної організації; вождь, керівник». Крім цього дає визначення, що це «особа чи група осіб, що йде першою в якому-небудь змаганні».

Український психолог В. Татенко зазначає, що «бути лідером значить вказувати шлях іншим найліпший, найкоротший, найбезпечніший». На його думку лідер «не лише веде і направляє своїх послідовників, але й прагне вести їх за собою, а послідовники не лише йдуть за лідером, але й хочуть іти за ним» [10, с. 152]. Так, зазначимо, що в психології прийнято сприймати лідера, як члена групи, якому вона надає право приймати найвідповідальніші рішення, що стосуються інтересі усієї групи.

Оксфордський тлумачний словник з психології дає декілька визначень лідерства, зокрема:

- лідерство (англ. Leadership) - це вплив на інших людей;
- лідерство - це реалізація організаційного керівництва, яка реалізується топ-менеджментом [7, с. 96];
- лідерство охоплює (але не обмежується тільки цим) розробки бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей.

Щодо тлумачного словника української мови, то він дає таке визначення лідерству - це першість у чому-небудь. Словник конфліктології визначає лідерство як спосіб впливу на групу, заснований на особистому авторитеті, визнанні особистості лідера [18, с. 49]. У соціальній психології під лідерством розуміють діяльність особи, яка веде групу до досягнення мети та якій надається право брати на себе найбільш відповідальні рішення, що стосуються інтересів групи. А також, лідерство розглядається як вплив стосунків у процесі взаємодії, що ґрунтуються на особистісних характеристиках, де простежується факт домінування і підкорення. Психологи наголошують, що лідерство - це соціально-психологічне явище, яке виникає скрізь, де формується група [5, с. 449].

Один із відомих дослідників, в даній галузі, Д. Ольшанський, розглядає лідерство як специфічний феномен, який виникає при взаємодії лідера і ведених ним осіб, на стику двох проблем: психології окремої особистості (лідера) і психології груп, малих і великих [20, с. 207].

Дещо інше визначення категорії «лідера» дає О. Віханський, та доводить, що лідерство це специфічний тип відносин управління, заснований на соціальному впливі, а точніше взаємодії в організації. Він розглядає лідерство як тип управлінської взаємодії (між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної ситуації поєднанні різних

джерел влади і направлений на спонування людей до досягнення загальних цілей [1, с. 59].

Отже, в процесі вивчення лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень цього поняття (див. Додаток А):

Для того, щоб остаточно визначитись з тим, що ж таке лідерство слід порівняти його з поняттям «управління». Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. Той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні (див. Додаток Б). Розходження понять «управління» і «лідерство» пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин - формальних і неформальних. Лідерство - це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління має на увазі в першу чергу наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується, а роль керівника ніби визначена формальною структурою його функцій, як правило, право на застосування санкцій є беззаперечним і т.д. Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг [35, с. 79].

Таким чином, зазначимо, що сучасні інтерпретації дефініцій «лідер» та «лідерство» виникли завдяки майже сторічному науковому пошуку вчених світу, результатом досліджень яких стала ціла низка теорій лідерства. Зокрема, так звана теорія «великої особистості», стверджувала, що деякі індивідууми народжуються з певними рисами, які дозволяють їм стати лідерами, незалежно від ситуації та історичного періоду. Ця теорія передбачає, що особа народжується або з якостями, необхідними для лідера, або без них. Цей погляд акумулювався в теорію лідерських рис (trait theory of leadership), яка пов'язана з виявленням індивідуальних рис особистості лідера. З часом теорія «великої особистості» поступилася місцем більш реалістичним підходам.

Під впливом біхевіористської школи в психології дослідники погодилися з тим фактом, що лідерські якості можуть бути не лише вродженими, а також і набутими в результаті навчання або життєвого досвіду. Увага переключилася на пошук універсальних якостей, притаманних лідерам. Результати цього величезного дослідження в цілому виявилися дуже непередбачуваними, і в результаті вчені змогли виділити лише одну постійну характеристику інтелект. Коли ці результати співставили з вивченням фізичних даних, склалося враження, що лідери в цілому більші і розумніші, ніж їх послідовники, але не на багато. Коли теорія лідерських рис застосували до лідерства в організаціях, результат виявився ще більш незрозумілим. Найбільша проблема полягала в тому, що всім керівникам здається, начеб то вони знають, всі якості успішного лідера [37, с. 66].

Насправді для їх опису може бути використано будь-який прикметник. Визнавши ці семантичні обмеження і усвідомивши, що відсутній причинно-наслідковий зв'язок між розглянутими якостями і успішним лідерством, було припущено, що бажаними для лідера якостями є емпатія або міжособистісна сенситивність, а також впевненість в собі [29, с. 57].

На сьогоднішній день проведено більше десяти тисяч досліджень з питань лідерства. У цьому контексті існують дві змінні: динаміка поведінки (лідерські якості або поведінка) і рівень ситуаційності (ступінь прийняття ситуаційності за основу аналізу лідерства). Комбінація двох змінних приводить до виділення 4-х типів підходів до вивчення лідерства в організації (див. Додаток В). Перший тип включає підходи, засновані на аналізі лідерських якостей, необхідних ефективному лідеру в будь-якому організаційному контексті (теорія лідерських якостей, теорія «Х» і теорія «У» Д. МакГрегора). Другий розглядає лідерство як набір зразків поведінки, властивий лідеру також в будь-якому організаційному оточенні (три стилі лідерства К. Левіна, системи управління Р. Лайкерта, управлінська решітка Блейка і Моутона). Третій тип передбачає вивчення лідерської поведінки залежно від конкретної ситуації (концепції ситуативного лідерства:

Таннебаума-Шмідта, Ф. Фідлера, Хорсі-Бланшара, Хауса-Мітчелла, Стінсона-Джонсона, Врума-Йеттона-Яго). Четвертий тип представляє низку нових підходів, що також вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід, або атрибутивна теорія, концепції лідера-реформатора і харизматичного лідера) [24, с. 87].

Отже, реалії сьогодення свідчать, що в цілому так і не вдалося виявити загальні для лідерів риси і навіть зрозуміти, які із них важливіші. Тому на сьогодні основна увага приділяється не особистим якостям, а навичкам, пов'язаним з роботою. Однією з таких теорій є теорія харизматичного лідерства (theory charismatic leadership) суттю якої є повернення до давнього розуміння лідера як людини, яка «силою своїх особистих якостей може здійснювати глибокий і незвичний вплив на послідовників» [62, с. 204]. Засновник цієї теорії Роберт Хаус припустив, що харизматичних лідерів вирізняють впевненість у собі і своїх підлеглих, високі очікування по відношенню до підлеглих, ідеалістичне бачення перспективи і вплив особистим прикладом [43, с. 224]. Послідовники харизматичного лідера ідентифікують себе з ним і його місією, виявляють крайню лояльність і впевненість у ньому, сприймають його цінності, відтворюють його поведінку і здійснюють самооцінку на основі відношень з лідером [52, с. 204]. Таким чином, теорія харизматичного лідерства передбачає, що лідер, впливаючи на своїх послідовників, може добитися від них діяльності, яка перевищить всі очікування, а також відданості лідеру і його місії.

Приймаючи до уваги, що харизматичні лідери повинні відповідати визначеним етичним стандартам, було відмічено, що «...вони заслуговують цієї оцінки лише в тому випадку, якщо перетворять свою організацію таким чином, щоб її члени слідували за лідером і намагалися досягнути загальних цілей не за примушенням або з розрахунку на особистий зиск, а тому, що вони добровільно ототожнюють себе з організацією, нормами поведінки і цілями [27, с. 233].

Незадоволені підходами теорії лідерських рис і натхненні дослідженнями в Огайо вчені перевели увагу з особистості лідера на очолювану ним групу. При груповому підході лідерство розглядається швидше з точки зору поведінки лідера і впливу, який він справляє на групу послідовників, а також впливу цієї групи на поведінку лідера.

Ранні Мічиганські дослідження лідерства в групі показали, що начальники високопродуктивних відділів використовували значно більше різноманітних стилів керівництва і були більше орієнтовані на працівників (щиро піклуючись про підлеглих). Інший важливий результат, цих досліджень полягав у доведенні того, що задоволеність працівників не була напряму пов'язана з продуктивністю праці [41, с. 394].

Крім ролі лідера і групи все більше уваги в теоріях лідерства приділялося ситуації. Проте в подальшому, дослідники зосередили увагу на ситуаційних аспектах лідерства і розпочали пошук ситуаційних змінних, які впливають на лідерські ролі, навички, поведінку, а також задоволеність і ефективність діяльності їх послідовників. Було виявлено багато ситуаційних змінних, але вони не склалися в загальну теорію до того часу, допоки Фред Фідлер не запропонував теорію ефективного лідерства, яка отримала широке визнання.

Модель Ф. Фідлера передбачає, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і не структурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають 8 можливих стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (Див. додаток Г).

Графік, наведений на рисунку Г.1 додатку Г, дозволяє зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найефективніші у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

Іншими словами, ситуація сприятлива, якщо лідер в цілому прийнятий своїми послідовниками, якщо завдання добре структуровано і всі питання обговорені, узгоджені і прийняті групою і якщо з позицією лідера формально пов'язані достатні повноваження і влада. Проаналізувавши результати досліджень, Фідлер впевнений, що сприятливість ситуації у поєднанні зі стилем лідерства визначають ефективність лідерства [21, с. 39].

В теорії когнітивних ресурсів (cognitive resource theory) Фідлер визначає ситуації, в яких значення для діяльності групи і організації мають когнітивні ресурси лідера, такі, як інтелект, досвід і технічні знання. Отже ситуаційна теорія Фідлера, доводить, що стилі лідерства, щоб бути ефективними, повинні підходити або відповідати конкретній ситуації.

Інші теорії, зокрема групова теорія лідерства і теорія обміну, як ґрунтуються на ідеях соціальної психології, стверджують, що лідер просто забезпечує своїм прихильникам більше вигод та винагород, ніж витрат або витрат. Для досягнення групових цілей повинен існувати позитивний обмін між лідером і його послідовниками. Барнард Честер застосувавши подібний підхід в організації довів, що: «теорії обміну передбачають, що члени групи вносять певний вклад за свій рахунок, а отримують вигоди за рахунок всієї групи або інших її членів. Взаємодія продовжується тому, що члени групи знаходять соціальний обмін взаємкорисним» [15, с. 48].

Ряд ґрунтовних досліджень вказує, що в дійсності послідовники підлеглі можуть впливати на лідера так же, як лідер може впливати на них.

Таким чином, підводячи підсумок даного підрозділу кваліфікаційної роботи магістра, зазначимо, що лідер - особа, яка чітко формує свою ціль і знаходить прибічників, які будуть допомагати їй у самореалізації та досягненні вже спільної мети. Саме тому лідерство як процес, за допомогою якого людина здійснює вплив на іншу людину чи на групу людей, є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, ефективності його сприяє не стільки рівень посади, скільки ступінь впливовості діяльності особи. У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у посадових осіб та представників місцевого самоврядування повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного керівника - лідера - це інтегральне поняття, що складається з:

- особистісної компетентності;
- громадянської компетентності;
- стратегічно-методологічної управлінської компетентності;
- управлінської компетентності в соціальних питаннях [71, с. 7].

Отже, лідерство - це не стільки функція особистості чи групи, скільки результат складного і багатопланового впливу різних чинників і ситуацій. Найбільш загальним визначенням лідерства вважаємо пояснення даного феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету людини на поведінку її членів за для досягнення певного результату на взаємовигідній основі.

Також, зазначимо, що лідерство - процес, за яким спостерігають багато людей на місцях не тільки в установах, але й у суспільстві в цілому, що проявляється у вигляді слухів через спілкування та засоби масової

інформації. Тому основне завдання лідера, посадової особи та органів місцевого самоврядування - передати лідерські навички підлеглим, бо успіх приходить тоді, коли підлеглі вмотивовані самі бути лідерами. Цього вимагає процес суспільно-політичних змін та демократизації як в органах місцевого самоврядування, так і в сучасному українському суспільстві взагалі.

1.3 Зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування

Досліджуючи зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування, зазначимо, що особливим пріоритетом українського сьогодення постає формування лідерів-професіоналів місцевого самоврядування, готових і здатних своєю управлінською діяльністю усвідомлювати й реалізовувати як процес щоденного служіння українській громаді, країні, державі. Саме вони зобов'язані відіграти ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні і стати головними ініціаторами й зацікавленими суб'єктами демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні, ефективними лідерами команд своїх співробітників та територіальних громад.

Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі. Необхідною передумовою ефективного виконання зазначених завдань та повноважень місцевого

самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Таким чинном, професіоналізм – це, передусім, здатність суб'єкта владних відносин визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень [2, с. 89].

Оскільки функціональні обов'язки посад службовців мають певну фахову спрямованість, то суб'єкт владних відносин повинен мати вищу освіту за спеціальністю, яка відповідає вимогам професійно-кваліфікаційної характеристики. Професіоналізм службовців покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність публічної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань, можливість підвищення своєї кваліфікації тощо.

До професійних якостей службовців варто зарахувати також організацію руху інформації не лише відповідно до загальнодержавних інтересів, а й у певному правовому полі [34, с. 496].

Тому професійним обов'язком службовців є вміння відбирати, обробляти, аналізувати інформацію, захищаючи права та гідність людини й пускати в обіг лише таку, без якої не можна розв'язати завдання саме в інтересах людини та держави. Реалізація принципу професіоналізму потребує, насамперед, постійного професійного розвитку персоналу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації й

науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців [28, с. 90].

Значна кількість країн стикаються з проблемами наявності висококваліфікованих, компетентних і професійних державних службовців - керівників. Необхідні держслужбовці, що володіють неабиякими лідерськими якостями і навичками. Успішні держслужбовці, котрі готові до виконання будь-яких завдань та розв'язання проблем, що виникають перед ними, не можуть взятися нізвідки. Навпаки, як показує досвід зарубіжних країн, успішні держслужбовці проходять навчання, розвиваються, отримують консультативну підтримку, рекомендації, вдосконалюють навички на практиці, досягаючи необхідного рівня компетенцій.

Цікавим для нашого дослідження є система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у США, яка використовує відкриту систему підготовки. Формування кадрового резерву державних службовців здійснюють школи, коледжі, факультети, які входять до величезної кількості університетів відповіднопівнічноамериканського способу організації вищої освіти. Як виняток існують поза університетські коледжі з навчання управлінського персоналу найнижчого рівня.

Крім того, США не має адміністративно визначеного типу загальнонаціональних закладів з підготовки управлінського персоналу. Це призводить до відсутності єдиних стандартів з формування рівня знань та отриманих навичок, що може призводити до комунікаційних проблем у системі управління державою. З іншого боку, саме такий підхід дає змогу запропонувати ринку праці максимально широкий спектр спеціалістів, які вузько орієнтовані на розв'язання тієї чи іншої проблеми.

Відкрита конкуренція в цьому напрямі серед понад 1500 американських вищих навчальних закладів врешті-решт виділила кілька вищих шкіл, що фактично замінили собою національні структури підготовки кадрів, а саме – Школа урядування імені Кеннеді Гарвардського Університету та Школа імені Вагнера Нью-Йоркського університету. Саме ці

дві вищі школи задають сучасні рівні підготовки державних служб в США. Проте не можна не звернути увагу на ефективність вечірніх курсів американських асоціацій (Американська асоціація державної служби, Асоціація політичного аналізу і управління, Рада з майстерності управління тощо). Діюча система є однією із найбільш ефективних, оскільки дає змогу, з одного боку, швидко формувати кадри низького рівня у великій кількості та не менш швидко перепрофілювати їх. Водночас ринок праці дає можливість вибирати висококласних спеціалістів для зайняття посад вищого рівня державної служби [9].

У свою чергу, у Канаді чітко визначили основні характеристики та моделі поведінки успішних лідерів на державній службі. Ці групи навичок було розкладено на складові — компетенції лідерства. У свою чергу, чітке визначення цих компетенцій лідерства дозволило розробити програми розвитку лідерства для інших держслужбовців. На основі цього канадці змогли удосконалити підходи і налагодити управління та розвиток державної служби на основі компетенцій (Competency-based Management Approach). Розглянемо деякі важливі аспекти розвитку та управління лідерством на рівні федеральної державної служби Канади: управління вищими кадрами державної служби як специфічним співтовариством здійснюється окремо від інших груп, оскільки ця група представляє найвищий рівень лідерства та управління на державній службі, маючи подібні ролі та обов'язки. Ефективне управління вищими кадрами державної служби є невід'ємною умовою ефективного управління канадською державною службою в цілому, а отже, і ефективною та результативною реалізації політик, програм і послуг уряду. Управління вищими кадрами державної служби здійснюється Офісом таємної ради (Privy Council Office) і Державною скарбницею (Treasury Board) [3, с. 154].

Завдяки управлінню вищими кадрами державної служби як єдиною системою уряд отримує доступ до всієї необхідної інформації і даних про цю систему, що дозволяє належним чином аналізувати стратегії управління

людськими ресурсами в межах усієї державної служби. Це також закладає основу для управління талантами, для чого необхідна така інформація, як демографічні дані і необхідні навички, потреби і прагнення держслужбовців. Цей підхід дозволяє найкращим чином зміцнити державну службу Канади завдяки своєчасному призначенню «правильних» людей на «правильні» посади в необхідний час для того, щоб бути готовими до відповіді на поточні й майбутні виклики, що виникають перед держслужбою. Розвиток і управління лідерством не обмежуються вищим рівнем, тобто рівнем заступників міністрів. Навпаки, на державній службі застосовується ширший підхід до розвитку лідерства, який припускає, що, перш ніж зайняти високий керівний пост на державній службі, держслужбовець повинен пройти низку етапів розвитку. Це означає, що спеціальні заходи і програми розвитку лідерства здійснюються не тільки на вищому рівні, а й на рівні керівників нижчого (базового) рівня і середньої ланки. Такий широкий підхід дозволяє державній службі вкладати достатню кількість ресурсів та енергії у формування майбутнього покоління керівників-лідерів. Крім цього, на всіх рівнях [10, с. 151].

Щодо державного управління, то уряд приділяє увагу розвитку мереж і співтовариств практиків з метою налагодження контактів та обміну досвідом між керівниками всіх рівнів державної служби в Канаді. У такій великій за площею країні, як Канада, роль подібних мереж в об'єднанні держслужбовців, що працюють у різних органах влади по всій країні від західного до східного узбережжя, є надзвичайно важливою. Такі мережі дають держслужбовцям можливість обмінюватися досвідом, вчитися один в одного, обговорювати ідеї з приводу формування політики, бути в курсі всіх подій, тенденцій і нововведень, прогнозувати майбутні виклики, пов'язані з їх діяльністю на державній службі. На найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executive of the Government of Canada — APEX). APEX є незалежною неприбутковою організацією та діє на громадських засадах під управлінням

ради директорів у складі керівників вищої ланки держслужбовців на федеральному рівні. Ця організація виступає від імені вищого корпусу, захищає інтереси і сприяє розвитку кращих практик лідерства на державній службі Канади. Уряд також шукає можливості сприяння довгостроковому плануванню та впровадженню інноваційних підходів у формуванні політики на державній службі Канади і, зокрема, серед вищих кадрів державної служби. Одним з найбільш значущих результатів проекту стало визначення бачення державної служби Канади в 2017 році як гнучкої, адаптивної організації, що забезпечує своєчасне призначення оптимальних кандидатів на відповідні посади, яке сприяє формуванню атмосфери високої довіри, культури співробітництва та умов для навчання і розвитку; технологічно оснащеної організації лідера у формуванні нових та інноваційних політик, а також такої, що цінує внесок громадян і зацікавлених сторін.

Система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у Німеччині належить до систем закритого типу. Вона включає в себе як загальнодержавні структури (Федеральна Академія державного управління, Міністерство внутрішніх справ, Федеральна вища школа державного муніципального управління та Академія Німецької спілки державних службовців), так і відповідні земельні вищі школи. На регіональному рівні підвищення кваліфікації забезпечується переважно інститутами підготовки. Крім того, програми з підготовки державних службовців запроваджені у низці німецьких університетів та вищих шкіл.

У Німеччині основними вимогами до державних службовців є професійна освіта і спеціальна підготовка, види та діяльність якої відрізняються залежно від рівня в державному управлінні. Особлива увага в процесі навчання майбутніх спеціалістів вищого рівня надається стажуванню [3, с.157].

Таким чином, основними формами підвищення кваліфікації державних службовців у Німеччині є: підвищення кваліфікації для початківців; підвищення кваліфікації за спеціальністю та посадою; підвищення

кваліфікації з метою переходу до службивищого рангу; підвищення кваліфікації для керівників. Форми підвищення кваліфікації можна поділити на дві групи:

- перша – забезпечення належного рівня кваліфікації службовця, що є обов'язковим для всіх фахівців, які прийняті на посаду;
- друга – адаптивна, яка передбачає підготовку службовців до змін, тобто навчання спрямовується на збереження або підвищення отриманої на посаді кваліфікації та надання необхідних знань для кваліфікованої роботи.

Програма підготовки державних службовців у Німеччині включає такі дисципліни: державне право і політологія, адміністративне право, цивільне право, економіка та суспільні фінанси, управління бізнесом, інформаційні технології, суспільні науки [48, с.5]. Усі програми підготовки державних службовців передбачають обов'язкове стажування в державних та місцевих органах влади протягом декількох місяців.

Перевагами Німецької системи підготовки управлінських кадрів є чітко вивірене балансування між теоретичними знаннями та практичними навичками, які отримує державний службовець під час навчання. Водночас значним недоліком є орієнтація системи навчання на юридичну спрямованість, якщо кандидат на посаду вищої категорії не має юридичної освіти, то протягом двох років проходить перепідготовку в спеціальних навчальних закладах за напрямом юрист.

Щодо системи освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів у Франції, то основою даної системи є принцип постійної освітньо-фахової підготовки суб'єктів владних відносин. Початком кар'єри державного службовця є підготовка до складання кваліфікаційного іспиту для вступу на державну службу, подальше навчання в Національній школі управління, Університеті Дофін, Національному інституті територіальних студій або в одному із п'яти регіональних інститутів державного управління. Крім того, для вузьких сфер, наприклад судових, спеціалістів готує Національна школа магістратури, керівників медичних закладів –

Національна школа охорони здоров'я тощо. Основними формами підвищення кваліфікації державних службовців у Франції М.Міненко називає такі:

- заходи вдосконалення, що мають на меті збереження або вдосконалення професійних якостей, забезпечення пристосованості службовців до змін техніки й адміністративних структур, культурних, економічних та соціальних змін і перетворень, які з них витікають;

- заходи підготовки до конкурсів, що організуються для підготовки державних службовців, які вже обіймають посаду, до професійних іспитів та конкурсів, метою яких є зміна чину чи корпусу. Така підготовка набуває форми заочних чи усних курсів, які можуть бути організовані частково у робочий час чи додатково у позаробочий;

- заходи пристосування до посади – включають два напрями: пристосування допершої посади та пристосування до нової посади;

- відпустки для підготовки [6, с. 87].

Службовець, який скористався такою відпусткою, зобов'язується залишитися на державній службі на період утричі більший від того, за який він отримував попередні виплати). У Франції державні службовці не витрачають нічого на підвищення кваліфікації, крім того, одержують грошові компенсації на витрати і переїзд. Фінансування різноманітних заходів підвищення кваліфікації покладене на міністерства [19, с.47].

До позитивних сторін французької системи освітньо-фахової підготовки державних службовців слід віднести чітко виважене розуміння завдань, а саме децентралізацію та територіальну організацію державних служб, комунікацію, усвідомлення та підтримку територіальних громад, поглиблене пізнання та розуміння необхідності співпраці з інституціями європейської співдружності, високоякісний менеджмент людських ресурсів та орієнтацію на екологічно чисті інновації.

З нашої точки зору, французька система освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів є однією з найбільш розвинених у Європі та повинна

максимально повно досліджуватися науковцями в Україні. Проте не можна не зазначити, що одним із головних недоліків, що притаманний усім закритим системам, є низький рівень мобільності, який компенсується високим соціальним статусом та жорстким механізмом прогресивної оплати праці, що, у свою чергу, також може призводити до зниження рівня комунікабельності та базових соціальних орієнтирів.

Важливим та цікавим є досвід сучасного Китаю, який одночасно вирішує кілька функціональних завдань у сфері державного управління, а саме: реалізацію економічної моделі «одна держава – два устрої: континентальний Китай та острів Тайвань» з одночасним переходом від централізованої системи планової економіки дозакритої. Питаннями реалізації даного проекту переймається спеціально створене Міністерство праці. До безпосередніх його завдань належать: розробка методології селекції кадрів, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та контролю.

Базовими структурами виступає Національна адміністративна академія, Пудунський інститут підготовки кадрів, Цзинганшаньський інститут підготовки кадрів та Яньаньський інститут підготовки кадрів. Завданнями цих одиниць є підготовка як вищого управлінського складу держави, так і підготовка та перепідготовка спеціалістів усіх ступенів. Саме ці дві інституції є головним каналом підготовки державних кадрів. Водночас є відомчі органи підготовки кадрів, які в основному відповідають за існуючий кадровий рівень власних спеціалістів. ВНЗ та науково-дослідні інститути також беруть участь у підготовці кадрів, головним чином надаючи базову підготовку кадрам.

Програма підготовки державних службовців Китаю передбачає вивчення таких дисциплін: політична теорія, політологія та основи політичного устрою країни, патріотичне виховання, основи ринкової економіки, розвиток системи ринкової економіки в Китаї, інформаційні технології, суспільні науки, культурологія та ін.

Останньою складовою підготовки кадрів є громадські органи. З нашої точки зору, саме громадські органи переберуть на себе функції соціального контролю замісцевими органами державної влади у випадку подальшої децентралізації державних органів Китаю та поглибленням демократичних процесів. Найбільш позитивним у китайській освітньо-фаховій системі підготовки управлінських кадрів можна виділити не лише чітко побудовану систему підготовки кадрів, а й механізм контролю якості знань та рівня підготовки, контроль професійних знань та ціннісних орієнтацій.

Централізована система підготовки кадрів створює єдину програму підготовки управлінських кадрів, розробляє та впроваджує спільні посібники з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що дає змогу швидко та оперативно реагувати на виклики сьогодення та зменшує ризики відцентрових настроїв, що є критичними для однієї з найбільших як територіально, так і за кількістю населення країни.

У середньому термін перепідготовки кадрів без відриву від виробництва становить 3 місяці, повноцінні курси з перепідготовки – 2 роки. Проте хочеться відмітити і недоліки цієї системи. На жаль, дана модель підготовки кадрів не дає змоги готувати незаангажованих, політично вільних державних службовців, вимагає значних фінансових витрат та не дозволяє використовувати практичні навички в управлінні не громадянам Китаю, що в подальшому може призвести до згорання процесів розвитку демократії та громадського контролю.

Таким чином, розглянутий досвід зарубіжних країн у сфері формування та розвитку освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів дає змогу виокремити ряд позитивних моментів, які необхідно впровадити до національної системи освітньо-фахової підготовки суб'єктів владних відносин. Підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та посилення впливу владної вертикалі на реалізацію єдиної кадрової політики у сфері державної служби може бути досягнуто шляхом запровадження інституту спеціальних уповноважених, які мають

підпорядковуватися центральному органу виконавчої влади зі спеціальним статусом з питань державної служби або запровадженням подвійного підпорядкування кадрових служб цьому органу [34, с. 592].

Зарубіжний досвід формування й розвитку системи освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів заслуговує на увагу аналогічних українських навчальних закладів, тому він не має залишитися поза увагою.

Аналіз систем освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів різних держав показав, що найбільш перспективними для вивчення та запозичення передового досвіду можуть слугувати такі держави, як Франція та США. Формування ієрархічної системи добору кадрів, їх високого морально-етичного рівня з високим соціальним статусом та постійним підвищенням кваліфікації з моменту постановки цілі: стати державним службовцем до моменту завершення кар'єри з єдиною централізованою системою формування політики (закрита система – Франція), з одночасно швидкою підготовкою спеціалістів найнижчого рівня звужено спеціалізованими навичками та вивіреною системою елітної підготовки висококваліфікованих спеціалістів вищого ступеня підготовки, які зможуть ефективно працювати на відповідальних посадах (відкрита система – США), дасть змогу сформувати потужну основу державної машини з досить гнучкими функціональними можливостями на місцях, з достатнім рівнем децентралізації.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що фахівці досліджуючи лідерські якості керівників у сфері місцевого самоврядування на певних професійних та особистих рисах, які мають бути притаманними керівникам і становити основу їх особистого іміджу, а саме: гуманізм, гуманітарна освіченість, компетентність, динамізм, активність, працелюбність, послідовність, швидка реакція на ситуацію, моральна надійність, дотримання етикету, дисциплінованість, уміння впливати на людей справою, словом і зовнішньою естетичною привабливістю [76, с.6].

Лідерство як ціннісний чинник присутнє там, де є соціальні інститути, влада, організація і люди взагалі. Лідером не можна стати в ізолюваному середовищі, тому й правомірною є теза, що лідерство пов'язане з пошуком оптимальних, ефективних способів реалізації публічної діяльності та управління у суспільних нішах, зокрема в органах місцевого самоврядування. Саме тому затребуваним є лідерство на державній службі. Лідерство - важлива цінність державної кадрової служби в усіх демократичних суспільствах. Лідерство - потреба часу для реалізації державотворчих процесів в Україні у процесі модернізації суспільства шляхом реформ. У сучасному трансформаційному українському суспільстві існує низка таких викликів, як кризові стани усіх суспільних галузей, особливо прояви корупції, бюрократії, які затребували очищення влади, зокрема, посадових осіб та представників місцевого самоврядування, репутація яких заплямована негативними вчинками.

Висновки до першого розділу

1. Розглянувши методологією формування лідерських якостей керівника в сучасних умовах, зазначив, що методологія це вчення про правила мислення при створенні теорії науки, вчення про науковий метод пізнання й перетворення світу; його філософська, теоретична основа, сукупність методів дослідження, що застосовуються у будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта її пізнання.

В основу дослідження кваліфікаційної роботи магістра покладено загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних засадах науки державного управління, зокрема:

- системного аналізу, за допомогою якого вивчалися окремі елементи цілісної системи місцевого самоврядування в Україні та специфічні форми взаємозв'язків щодо забезпечення єдності системи;
- проблемного аналізу – для вивчення 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-категоріального апарату щодо визначення поняття лідерства та розширення підходів до його сприйняття;

- декомпозицію – під час дослідження специфіки лідерства у сфері місцевого самоврядування;

- фундаментальний метод підняття дійсності – класифікацію було застосовано для виокремлення істотних ознак прояву лідерства у сфері місцевого самоврядування та об'єднання їх у відповідні підходи до визначення лідерства;

- причинно-наслідковий підхід – для визначення стану системи місцевого самоврядування в Україні;

- синергетичний підхід застосован з метою виявлення чинників самоорганізації спроможності системи місцевого самоврядування, які покладено в основу концепції реорганізації системи місцевого самоврядування в Україні шляхом формування та розвитку лідерства.

2. Дослідивши понятійно - категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника у системі місцевого самоврядування в сучасних умовах доведено, що в інтерпретації терміна «лідер» варто виокремити дві концепції:

- лідер - це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою;

- лідер - це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу.

Прагнення до лідерства, як ознака соціально повноцінної людини, формується через намагання посісти гідне місце у групі, колективі, суспільстві в цілому, адже протиприродно не прагнути до лідерства.

3. Вивчивши зарубіжний досвід формування лідерських якостей керівника в сфері місцевого самоврядування, зазначимо, що зарубіжні дослідники з питань менеджменту зазначають про настання нового часу - «часу лідерів», в якому провідну роль в управлінні відіграють справжні лідери. У зв'язку з цим зростає актуальність розроблення сучасних систем добору й висунення кадрів, ефективної їх підготовки, безперервного підвищення кваліфікації. У більшості європейських країн, США та Канаді розроблені і застосовуються кваліфікаційні характеристики державних службовців та службовців місцевого самоврядування як «ідеальних моделей», що охоплюють різноманітні категорії посадових осіб і працівників. Ці моделі широко використовуються при визначенні змісту навчання управлінців з метою розвитку в них потрібних умінь і знань. Приклад країн ЄС, США та Канади переконує в необхідності створення вітчизняної концептуальної ефективної моделі працівника органів місцевого самоврядування та виборної посадової особи. Відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування освітня політика має бути націлена на зміцнення та вдосконалення демократичних засад місцевого самоврядування; особливе місце в освітній діяльності муніципального руху має посісти просвітницька діяльність серед населення, насамперед школярів та молоді, на користь становлення самоврядних територіальних громад.

З цієї точки зору винятково важливим і корисним є зарубіжний досвід вирішення питання громадянської освіти молоді, зокрема, в Канаді та США. Досвід цих країн переконує в доцільності розроблення і запровадження до навчальних планів загальноосвітніх шкіл та вищих навчальних закладів України базових навчальних курсів з основ місцевого самоврядування та вищих навчальних закладів України базових навчальних курсів з основ місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТАРАСІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)

2.1. Організаційно-управлінська структура Тарасівської сільської ради

Тарасівська сільська рада - орган місцевого самоврядування у Пологівському районі Запорізької області з адміністративним центром у с. Тарасівка.

Село Тарасівку засновано в другій половині XVIII ст. вихідцями з Полтавської губернії та переселенцями з Харківщини. 1790 рік – дата заснування як село Петропавлівка вихідцями з села Решетилівка (Полтавщина) і переселенцями з Харківщини. У 1922 році перейменовано в село Тарасівка (див.рис.2.1) [57].



Рисунок 2.1. Географічне розташування с.Тарасівка

Село Тарасівка знаходиться на лівому березі річки Мала Токмачка, нижче за течією на відстані 0,5 км розташоване село Новофедорівка, вище за течією примикає і на протилежному березі розташоване село Басань. Через село проходить автомобільна дорога Т 0401. У 2015 році мешканці села відзнаменували 225 річницю з дня створення села.

Заснована Тарасівка у 1790 році виходцями із Полтавської губернії. Спочатку село називалося Решетилівкою за назвою села, звідки прибули переселенці. Потім його перейменували на Петропавлівку – за ім'ям Петра Павловича Задорожнього, який був організатором переселення. А в 1922 році село розділили на два населених пункти і назвали на честь великого українського поета Т.Г.Шевченка - Тарасівка та Шевченкове.

Села Шевченкове, Андріївське, Романівське, які засновані одночасно із Тарасівкою у 1790 році та входять до складу Тарасівської сільської ради, розташовані на південному заході відповідно за 20 км, 30 км та 25 км від районного центру м.Пологи. Площа с.Тарасівки становить 618,3 га, с.Шевченкове – 675,6 га, с.Андріївське – 91,7 га, с.Романівське – 175,7 га. Станом на 1 січня 2016 року населення с.Тарасівки становило 1149 жителів у 391 домогосподарстві, с.Шевченкове – 665 осіб в 211 домоволодіннях, с.Андріївське – 38 чоловік та 30 домогосподарств, с.Романівське – 124 громадянина, 65 домогосподарств.

Галузь сільського господарства представлена сільгоспвиробниками: ТОВ «Тарасівське», ТОВ «ТЕРРА-РІЧ», ПАФ «Деметра», приватними підприємствами «Меридіан», «Гай», «Агро-Дон», фермерськими господарствами - «Житниця», «ВІАСАН», «Ява», «Лан», «Адоніс» [57].

На території працюють дві загальноосвітніх школи - Тарасівська ЗОШ 1-2 та Шевченківська ЗОШ 1-3 ступенів, в яких навчається 134 дитини. Підвіз учнів та вчителів здійснюється шкільним автобусом, який фінансується із сільського бюджету. Для дітей у 2016 році відкрито в центрі с.Тарасівки (біля школи) новий дитячий майданчик, який оснащений сучасним ігровим комплексом. Поруч висаджений молодий парк із

декоративних дерев та кущів. Також, на території працюють три поштових відділення, 5 приватних магазинів, 1 кафе. Медичну допомогу населенню надають працівники Тарасівської сільської лікарської амбулаторії загальної практики сімейної медицини, Шевченківського ФАПу, Тарасівського пункту невідкладної медичної допомоги. В с.Тарасівці працюють аптека, ветдільниця.

У комунальній власності територіальної громади знаходяться Тарасівський сільський Будинок культури, дві сільських бібліотеки. У Тарасівському СБК організований та діє фольклорний ансамбль «Жайвір» - лауреат республіканських, багатьох обласних та районних оглядів та конкурсів, якого знають далеко за межами району. На території сільської ради розташовані п'ять меморіальних комплексів загиблим воїнам в роки Другої світової війни, два з яких капітально відремонтовані. А в травні 2016 року в с.Андріївське на меморіальному комплексі урочисто відкрито ще одну меморіальну плиту із 9 прізвищами загиблих, які виявлені внаслідок дослідницько-пошукової роботи. Для прихожан діє Свято-Троїцька Православна церква. Щодо адміністративно-територіального устрою, згідно паспорту даних, які оприлюднені на офіційному сайті Пологівської державної адміністрації Запорізької області, то дата утворення Тарасівської сільської ради – 1922 рік (див.рис.2.2) [57].

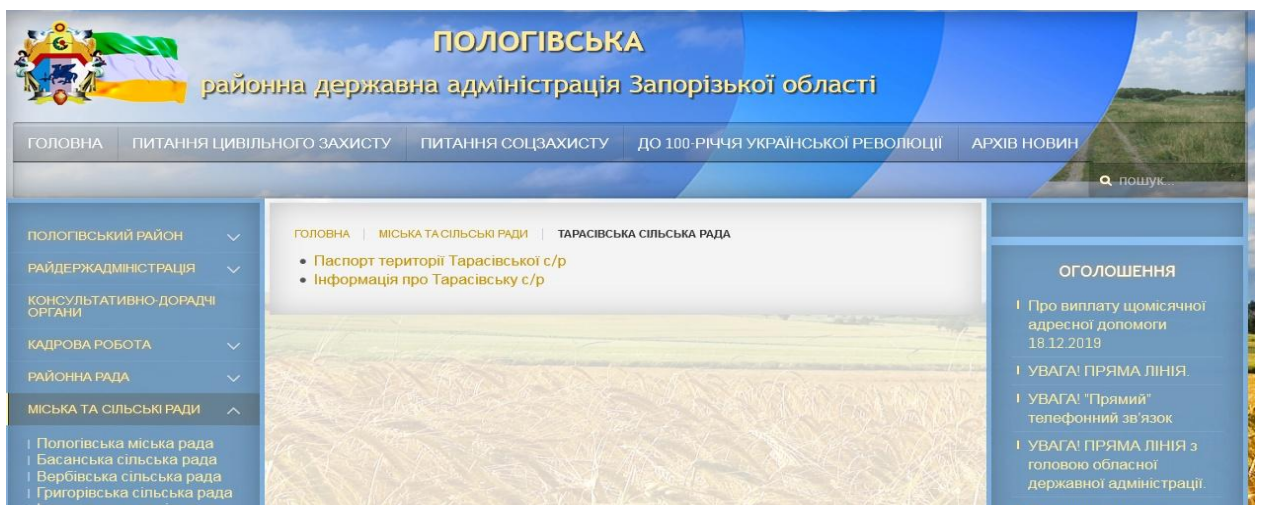


Рисунок 2.2. Офіційний сайт Пологівської державної адміністрації Запорізької області

Центр сільської ради - село Тарасівка, розташоване на відстані 18 км від м.Пологи. Територія (кв. м) 105 кв.км. Сільській раді підпорядковані населені пункти:

- с. Тарасівка
- с. Андріївське
- с. Романівське
- с. Шевченкове (див.табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Характеристика населених пунктів, що входять до складу громади

Підпорядковані населені пункти	Кількість дворів		Кількість жителів	
	постійних	наявних	постійних	наявних
Тарасівка	380	214	1055	1157
Шевченкове	209	394	636	686
Романівське	60	67	127	147
Андріївське	28	32	35	42
Всього	677	707	1853	2032

Площу населених пунктів, що входять до складу громади розглянуто у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Площа населених пунктів

Підпорядковані населені пункти	Площа (га)
Тарасівка	618,3
Шевченкове	675,6
Романівське	175,7
Андріївське	91,4
Всього	1561

Згідно паспорту територіальної громади Тарасівської сільської ради, що офіційно оприлюднений на сайті Пологівської районної адміністрації Запорізького району (та є єдиним документом в откритому доступі, на основі якого можна провести аналіз діяльності сільської ради), наявне населення всього 2032. Постійне населення, всього 1284. Загальна кількість виборців 1499. Населення розглянуто у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Населення за віковими групами у Тарасівській сільській раді

Всього, осіб	2032
- дітей дошкільного віку	160
- дітей шкільного віку	212
- громадян пенсійного віку	698
- працездатне населення	962
Всього, осіб	2032
з них:	
- чоловіків	868
- жінок	1164

Щодо розподілу населення за віковими групами у Тарасівській сільській раді, то ці данні зведені у таблицю 2.4

Таблиця 2.4 - розподілу населення за віковими групами

18-30 років		31-50 років		51-60 років		Старші 60 років	
осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
327	16	451	22	327	16	451	22

Щодо пільгових категорії у загальній чисельності населення Тарасівської сільської ради, то вони зведені у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 - Пільгові категорії у загальній чисельності населення

№ п/п	Категорія	Кількість (осіб)
1.	Пенсіонери	698
	в т.ч.:	
	учасники Великої Вітчизняної війни	112
	учасники бойових дій	5
	інваліди Великої Вітчизняної війни	-
2.	Самотні громадяни похилого віку	73
3.	Інваліди дорослі	112
4.	Учасники локальних війн	8
5.	Чорнобильці	8
	в т.ч. діти:	
6.	Діти – сироти	-
7.	Діти – інваліди	5
8.	Сім'ї загиблих і померлих інвалідів війни	6
9.	Багатодітні сім'ї	193

На території Тарасівської сільської ради є сільськогосподарські підприємства, у загальній кількості – 6, в тому числі (див.табл.2.6) [58]:

Таблиця 2.6 - Сільськогосподарські підприємства

Вид сільгосппідприємства	Кількість	Назва	Прізвище, ім'я, по батькові керівника
Приватні підприємства	4	ПП «Гай»	Режко Володимир Михайлович
		ПП «Агро-Дон»	Галка Сергій Михайлович
		ПП «Меридіан»	Войновська Світлана Іванівна
		ПАФ «Деметра»	Якименко Анатолій Миколайович
ТОВ	2	ТОВ «Тарасівське»	Тижненко Анатолій Олександрович
		ТОВ «Агро-Дон-Транс»	Галка Сергій Михайлович

Щодо суб'єктів малого підприємництва, то їх на території Тарсівської сільської ради - всього 20, в тому числі (див.табл.2.7)

Таблиця 2.7 - Суб'єкти малого підприємництва

Вид	Кількість	Назва	П.І.Б. керівника
Приватні підприємці	20		
		ПП	Мальцева Надія Іванівна
		ПП	Червоненко Наталія Василівна
		ПП	Кишко Тетяна Петрівна
		ПП	Служаєва Олена Миколаївна
		ПП	Гудко Микола Іванович
		ПП	Шеревенець Володимир Володимирович
		ПП	Кудряшов Анатолій Володимирович
		ПП	Галка Віта Афанасіївна
		ПП	Гопченко Ольга Петрівна
		ПП	Гогун Володимир Григорович
		ПП	Павленко Любов Петрівна
		ПП	Закарлюка Олександр Дмитрович
		ПП	Кузнєцова Леся Сергіївна
		ПП	Режко Андрій Володимирович
		ПП	Шеревенець Олександр Володимирович
		ПП	Овчаров Володимир Миколайович
		ПП	Якименко Юрій Васильович
		ПП	Козицький Сергій Миколайович
		ПП	Бойко Аня Григорівна
ПП	Тимошенко Віталій Володимирович		

Щодо фермерських господарств, то їх всього – 6 (див.табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Фермерські господарства

Назва фермерського господарства	Прізвище, ім'я, по батькові керівника фермерського господарства
«Ява»	Галка Іван Іванович
«Лан»	Бойко Леонід Васильович
«Житниця»	Дуйко Сергій Петрович
«Панас»	Панасенко Віктор Григорович
«Адоніс»	Кайдаш Лариса Михайлівна

Таким чином, зазначимо, що сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, визначені законодавством України. Сільрада є юридичною особою.

Адреса Тарасівської сільської ради:

70640, с. Тарасівка, Пологівського району Запорізької області, вул. Миру, 83 тел./факс (061) 6536431

e-mail: tarasovka83s@ukr.net

сайт <http://www.tarsr.gov.ua> (див.рис. 2.3) [58].

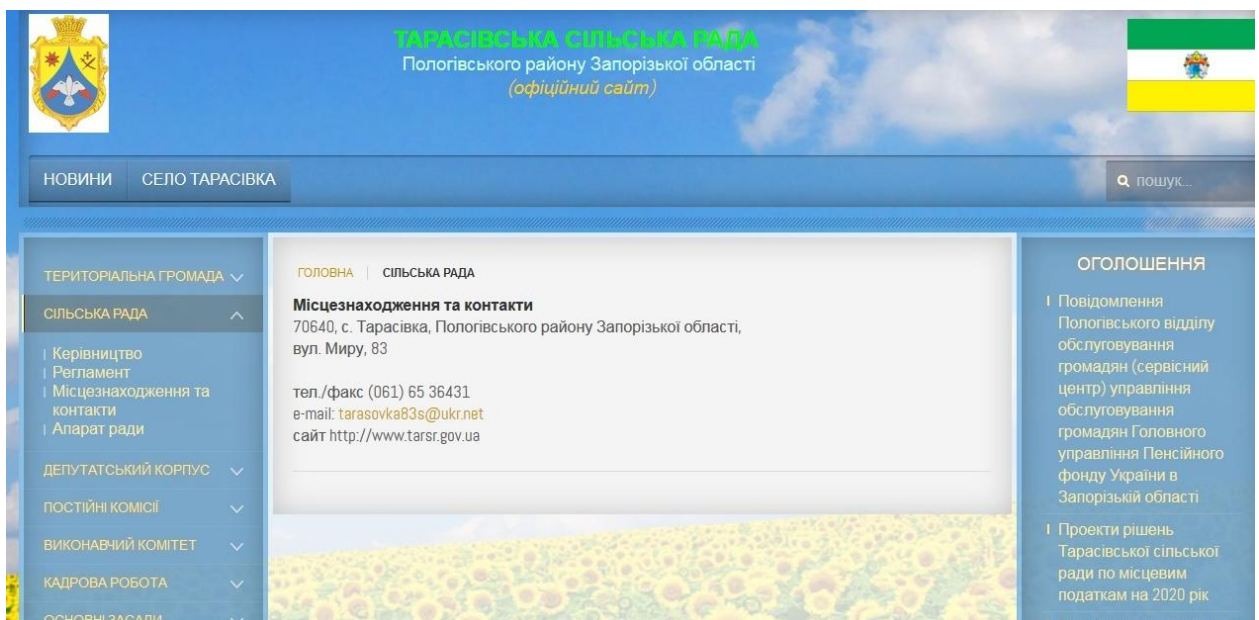


Рисунок 2.3. Сайт Тарасівської сільської ради

До виключної компетенції сільради належать такі розглядувані на пленарних засіданнях питання:

- організаційно-управлінські (затвердження регламенту, плану роботи ради, затвердження статуту територіальної громади; утворення та ліквідація різних виконавчих органів ради, реорганізація апарату ради; вибори секретаря тощо);
- адміністративні (розгляд питань адміністративно-територіального устрою в межах громади тощо);
- правові (прийняття та скасування місцевих підзаконних актів; затвердження договорів, укладених від імені ради; створення установ з надання безоплатної первинної правової допомоги тощо);
- контролюючі (прийняття звітів сільського голови, керівників виконавчих органів, посадових осіб; розгляд запитів депутатів, прийняття рішень по запитах тощо);
- виборчі (участь в організації виборчого процесу - місцевих виборів до сільради, місцевого референдуму; рішення щодо дострокового припинення повноважень сільського голови та депутата ради тощо);
- інформаційні (заснування засобів масової інформації громади);
- фінансові (затвердження місцевого бюджету, внесення змін до нього; встановлення місцевих податків і зборів; утворення цільових фондів; здійснення місцевих запозичень тощо);
- майнові (управління комунальним майном);
- господарські;
- земельно-правові (регулювання земельних відносин, використання природних ресурсів місцевого значення тощо);
- природоохоронні та рекреаційні (організація територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення; оголошення об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками природи, історії або культури; благоустрій території населеного пункту тощо);

- «екстраординарні» (боротьба зі стихійним лихом, епідеміями, епізоотіями; створення комунальної аварійно-рятувальної служби), інші.

Щодо структури управління, то за класичною схемою, органи місцевого самоврядування складаються з виборного законодавчого органу (ради) та його виконавчого органу, які разом забезпечують здійснення всього комплексу владних повноважень та адміністративних функцій.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» до системи місцевого самоврядування належать: територіальна громада; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення.

На рівні села, селища структура системи місцевого самоврядування буде такою:

- територіальна громада села, селища;
- представницький орган територіальної громади села, селища (сільська, селищна рада);
- посадова особа місцевого самоврядування (сільський, селищний голова);
- виконавчий орган (виконавчий комітет сільської, селищної ради).

Сільська, селищна рада на термін її повноважень утворює виконавчий комітет сільської, селищної ради, який очолює сільський, селищний голова. Структура самоврядних органів села, селища зображена на рис. 2.4.

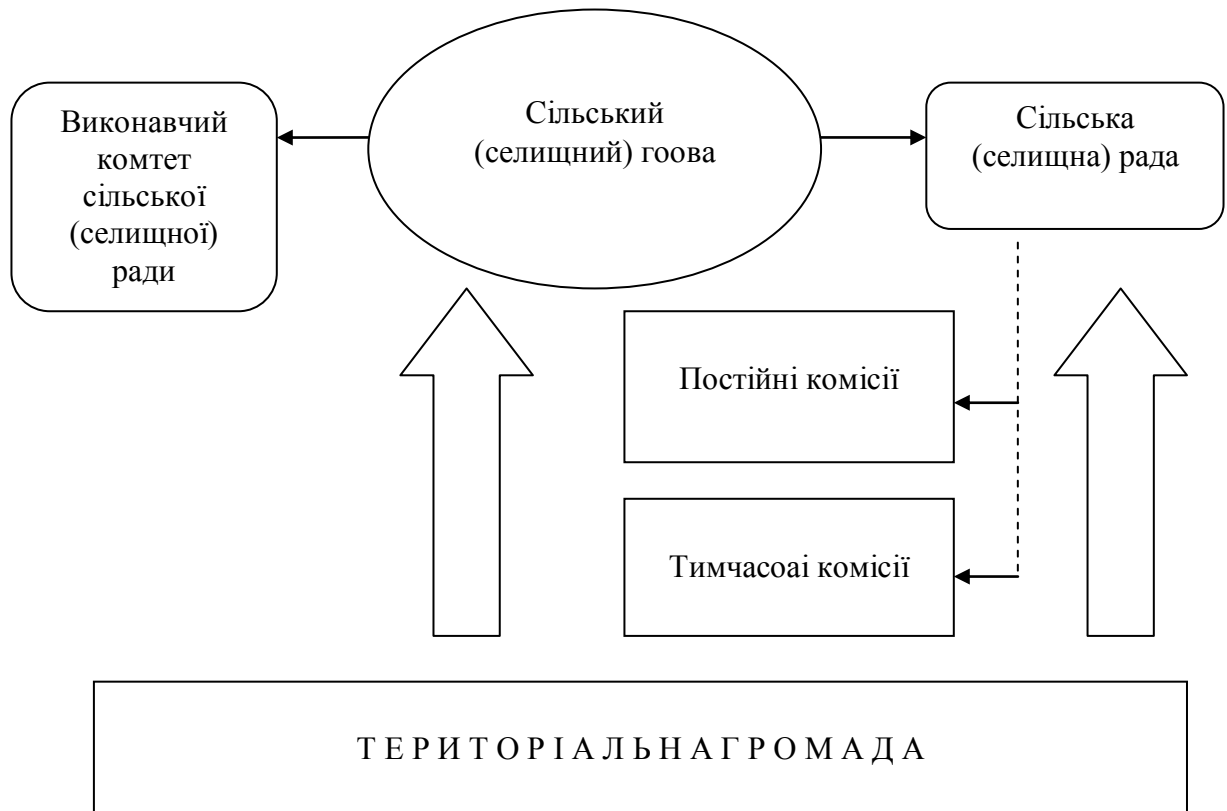


Рисунок 2.4. Структура органів самоврядування села (селища)

Типова структура виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні зображена на рисунку 2.5.

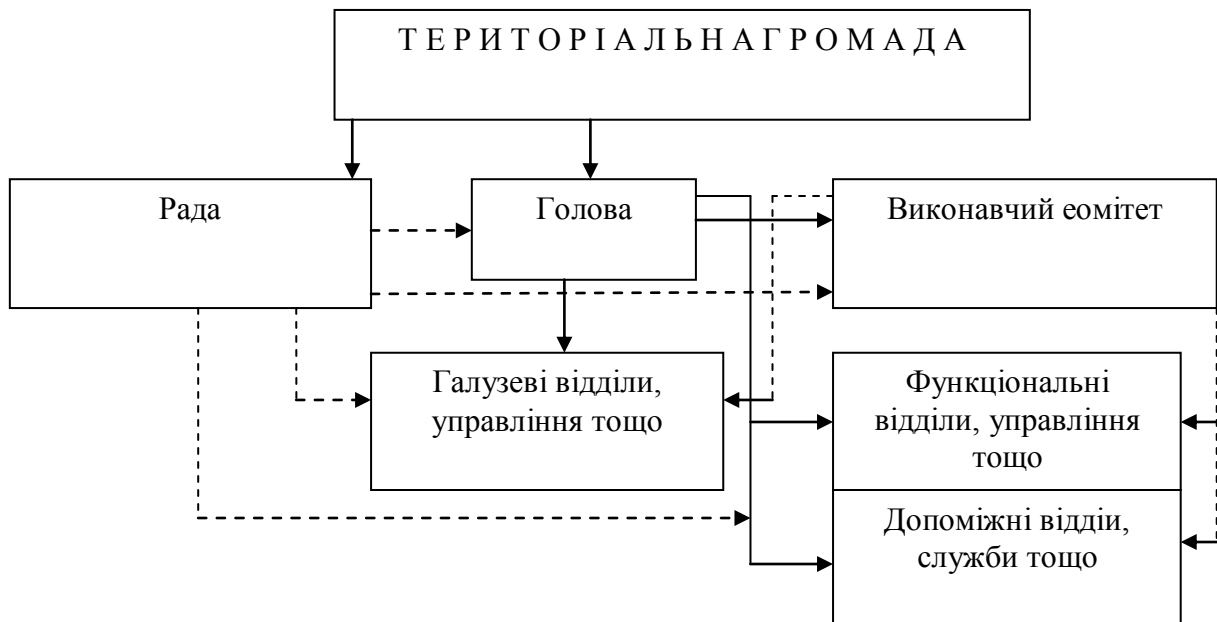


Рисунок 2.5. Типова структура виконавчих органів місцевого самоврядування в Україні

Галузевими є органи, які створюються місцевою радою для безпосереднього керівництва відповідною галуззю місцевого управління

(житлове господарство, соціальна сфера, земельні відносини, культура, освіта, охорона здоров'я та довкілля тощо).

Функціональними є відділи й управління, які здійснюють координаційно-регулюючу або контрольну діяльність і можуть впливати на органи та осіб, які прямо їм не підпорядковані (фінансове управління, контрольна інспекція тощо).

Допоміжні відділи й управління створюються для виконання діяльності, пов'язаної з інструктуванням, інспектуванням, підготовкою питань на сесію ради та засідання виконавчого комітету, інформаційним забезпеченням, технічним контролем, матеріально-технічним забезпеченням.

Щодо структури управління Тарасівської сільської ради, то вона представлена на рисунку 2.6 (див. додаток Д).

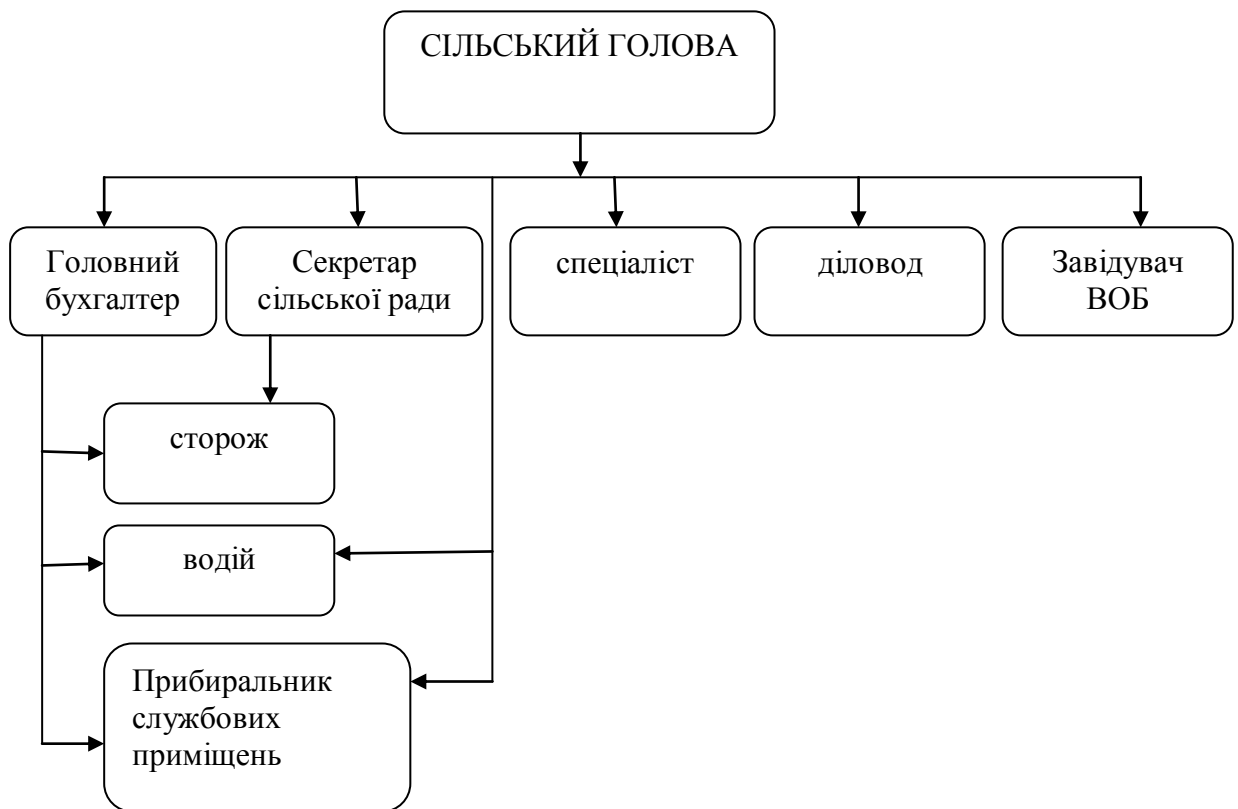


Рисунок 2.6. Структура працівників апарату Тарасівської сільської ради

Згідно штатного розпису на 2019 рік в Тарасівській сільській раді працює 9 осіб, посадові оклади та кількість штатних одиниць розглянуто в таблиці 2.9 (Додаток Е).

Таблиця 2.9 - Посадові оклади та кількість штатних одиниць Тарасівської сільської ради

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Фонд ЗП на місяць (грн.)
1	Сільський голова	1	6600,00	6600,00
2	Секретар сільської ради	1	5700,00	5700,00
3	Головний бухгалтер	1	4200,00	4200,00
4	Спеціаліст	1	2650,00	2650,00
5	Діловод	1	2600,00	2600,00
6	Завідувач ВОБ	0,5	3000,00	1500,00
7	Водій	1	2171,00	2171,00
8	Прибиральник службових приміщень	0,5	2156,00	1078,00
9	Сторож	2	2156,00	4312,00
Усього за посадовим окладом		9	31233,00	30811,00

Сільський голова Тарасівської сільської ради –Ходус Наталія Петрівна, секретар сільської ради - Мешкова Валентина Василівна, які працюють на посадах з квітня 1998 року. На сьогодні (див.рис. 2.7), згідно даних Депутатський корпус налічує 14 депутатів, які входять до складу 4 постійних комісій. Створений та діє виконавчий комітет сільської ради.

The screenshot shows the official website of the Tarasivka rural council. The main content area contains the following text:

Будинки культури, дві сільських бібліотеки. У Тарасівському СБК організований та діє фольклорний ансамбль «Жайвір» - лауреат республіканських, багатьох обласних та районних оглядів та конкурсів, якого знають далеко за межами району.

На території сільської ради розташовані п'ять меморіальних комплексів загиблим воїнам в роки Другої світової війни, два з яких капітально відремонтовані. А в травні 2016 року в с. Андріївське на меморіальному комплексі урочисто відкрито ще одну меморіальну плиту із 9 прізвищами загиблих, які виявлені внаслідок дослідницько-пошукової роботи.

Для прихожан діє Свято-Троїцька Православна церква.

Сільський голова Тарасівської сільської ради – **Ходус Наталія Петрівна**, секретар сільської ради - **Мешкова Валентина Василівна**, які працюють на посадах з квітня 1998 року.

Депутатський корпус налічує 14 депутатів, які входять до складу 4 постійних комісій. Створений та діє виконавчий комітет сільської ради.

Працює адміністративна комісія.

Створене громадське об'єднання «Прогрес», яке реалізувало проект з освітлення населених пунктів сільської ради.

Територіальна громада сіл Тарасівка, Шевченкове, Романівське, Андріївське має свій статут, герб, прапор та гімн.

Більш детальна інформація про діяльність Тарасівської сільської ради знаходиться на офіційному сайті ради: tarsr.gov.ua

On the right side of the screenshot, there are several notices and a contact button:

- канікули»
- Відбулося засідання конкурсного комітету з визначення автомобільних перевізників на внутрішньорайонних автобусних маршрутах загального користування, які не виходять за межі території Полопівського району Запорізької області
- УВАГА! ПРЯМА ЛІНІЯ
- Зателефонуйте у понеділок на «прямий» телефонний зв'язок до голови райдержадміністрації
- Увага! Прямая лінія!
- КОНТАКТИ

Рисунок 2.7. Дані офіційного сайту (Інформація про Тарасівську сільську раду Полопівського району Запорізької області)

Працює адміністративна комісія. Створене громадське об'єднання «Прогрес», яке реалізувало проект з освітлення населених пунктів сільської ради. Територіальна громада сіл Тарасівка, Шевченкове, Романівське, Андріївське має свій статут, герб, прапор та гімн.

Сільський голова здійснює керівництво її діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання покладених завдань. Сільський голова - головна посадова особа територіальної громади села чи жителів кількох сіл. Він обирається територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на 5 років. Голова сільради очолює її виконавчий комітет, головує на її засіданнях [58].

Щодо діяльності сільської ради, то сільрада проводить свою роботу сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій ради. Перша сесія новообраної ради скликається територіальною виборчою комісією. Наступні сесії ради скликаються сільським головою. Вона скликається в міру необхідності, але не менше одного разу на квартал. В окремих випадках сесія скликається секретарем сільської ради. Сесія може бути скликана за пропозицією не менш як однієї третини депутатів від загального складу відповідної ради, виконавчого комітету ради. Сесії ради проводяться гласно. У разі необхідності рада може прийняти рішення про проведення закритого пленарного засідання.

Депутат представляє інтереси всієї територіальної громади, має всю повноту прав, що забезпечують його активну участь у діяльності ради та утворюваних нею органів, несе обов'язки перед виборцями, радою та її органами, виконує їх доручення. Депутат, крім секретаря ради, повинен входити до складу однієї з постійних комісій ради. На час сесій, засідань постійних комісій рад, а також для здійснення інших депутатських повноважень депутат звільняється від виконання виробничих або службових обов'язків з відшкодуванням йому середнього заробітку за основним місцем роботи та інших витрат, пов'язаних з депутатською діяльністю, за рахунок відповідного місцевого бюджету. Депутат має право звернутися із запитом до

керівників ради та її органів, сільського голови, керівників органів, підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих або зареєстрованих на відповідній території.

Також, розглянемо функціональні обов'язки секретаря сільської ради, та зазначимо, що секретар сільської ради працює в раді на постійній основі. Секретар ради обирається радою з числа її депутатів на строк повноважень ради зазвичай за пропозицією голови. Секретар сільської, селищної, міської ради не може суміщати свою службову діяльність з іншою посадою.

Секретар сільської ради:

- в окремих випадках здійснює повноваження голови сільради;
- скликає сесії ради в окремих випадках; повідомляє депутатам і доводить до відома населення інформацію про час і місце проведення сесії ради, питання, які передбачається внести на розгляд ради;
- веде засідання ради та підписує її рішення в окремих випадках;
- організує підготовку сесій ради, питань, що вносяться на розгляд ради;
- забезпечує своєчасне доведення рішень ради до виконавців і населення, організує контроль за їх виконанням;
- за дорученням сільського голови координує діяльність постійних та інших комісій ради;
- сприяє депутатам ради у здійсненні їх повноважень;
- організує за дорученням ради відповідно до законодавства здійснення заходів, пов'язаних з підготовкою і проведенням референдумів та виборів до органів державної влади і місцевого самоврядування;
- забезпечує зберігання у відповідних органах місцевого самоврядування офіційних документів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням відповідної територіальної громади, забезпечує доступ до них осіб, яким це право надано у встановленому порядку;
- вирішує за дорученням сільського голови або ради інші питання, пов'язані з діяльністю ради та її органів. Секретар сільської ради може

за рішенням ради одночасно здійснювати повноваження секретаря виконавчого комітету відповідної ради.

Таким чином, місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.

У ст.19 Конституції України закріплено, що органи місцевого самоврядування та їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

У ст.12 Земельного кодексу України зазначено, що до повноважень сільських, селищних, міських рад у сфері земельних відносин належить розпорядження землями територіальної громади; передача земельних ділянок комунальної власності у власність громадян та юридичних осіб; надання земельних ділянок у користування із земель комунальної власності; вилучення земельних ділянок із земель комунальної власності; викуп земельних ділянок для суспільних потреб відповідних громад; організація землеустрою; координація діяльності місцевих органів земельних ресурсів; здійснення контролю за використанням та охороною земель комунальної власності, додержання земельного та екологічного законодавства; обмеження, тимчасова заборона (зупинка), використання земель громадянами і юридичними особами у разі порушення земельного законодавства; підготовка висновків щодо вилучення земельних ділянок; встановлення та зміна меж населеного пункту; внесення пропозицій до районної ради щодо встановлення і зміни меж сіл, селищ, міст; вирішення земельних спорів; вирішення інших питань у галузі земельних відносин [1, 59].

У главі 32 ст.187-190 Земельного кодексу України визначаються завдання державного контролю по використанню земель підконтрольними суб'єктами, якими є не лише громадяни, що здійснюють господарську чи

іншу діяльність, пов'язану з використанням землі, а і усі органи державної виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, що здійснюють розпорядчі функції стосовно землі, а також підприємства, установи та організації.

Питання компетенції органів місцевого самоврядування найбільше врегульовані статтями 26, 33 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Виконавчими органами рад делеговані такі повноваження у галузі земельних відносин:

- здійснення контролю за додержанням земельного законодавства, використання та охорони земель;
- реєстрація суб'єктів права власності на землю, права користування землею і договорів на оренду землі;
- видача документів, що посвідчують право власності і право користування землею;
- організація і ведення земельно кадастрової документації;
- вирішення земельних спорів;
- тощо.

Згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» № 888-VIII від 10.12.2015 статтю 12 Земельного кодексу України доповнено частиною другою, в якій віднайшли закріплення повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад у сфері земельних відносин на території сіл, селищ, міст. До них належать надання відомостей з Державного земельного кадастру відповідно до закону та вирішення інших питань у сфері земельних відносин відповідно до закону [65].

Повноваження місцевих рад в галузі організації землеустрою, координації діяльності місцевих органів земельних ресурсів, здійснення контролю за використанням та охороною земель комунальної власності мають здійснюватися відповідно до Законів України «Про землеустрій»,

«Про Державний земельний кадастр», «Про охорону земель», «Про державний контроль за використанням та охороною земель».

Сільська, селищна, міська рада уповноважена інформувати населення з питань вилучення (викупу) та надання земельних ділянок. Ці повноваження зумовлені принципами демократичного управління справами територіальної громади, забезпечення прозорості щодо розпорядження землею як об'єктом комунальної власності.

У главі 3 ст.9 ч.1 ЗК «Про Державний земельний кадастр» зазначено, що стажування особи у сфері земельних відносин проводиться безоплатно державним кадастровим реєстратором терміном не більше одного місяця. За результатами успішного стажування особі державним кадастровим реєстратором видається відповідна довідка.

Не потребує проходження стажування особа, яка перед призначенням на посаду адміністратора центру надання адміністративних послуг чи на посаду у виконавчий орган місцевого самоврядування працювала державним кадастровим реєстратором протягом останніх двох років.

Відповідно до ч.3 ст.9 Закону України «Про Державний земельний кадастр» державним кадастровим реєстратором може бути громадянин України, який має вищу землевпорядну або юридичну освіту та стаж землевпорядної або юридичної роботи не менш ніж два роки.

Відповідно до ст. 195 Земельного кодексу України основними завданнями ведення державного земельного кадастру є забезпечення повноти відомостей про всі земельні ділянки; застосування єдиної системи просторових координат та системи ідентифікації земельних ділянок; запровадження єдиної системи земельно-кадастрової інформації та її достовірності.

Усі кадастрові відомості про землю оформляються у вигляді періодично оновленої спеціальної базової документації, яка складається щорічно. Вона може бути текстовою і картографічною. Нині для її складання застосовують сучасні технічні системи.

Посадові особи сільських, селищних, міських рад під час надання відомостей з Державного земельного кадастру повинні керуватися вимогами ст.38 Закону України «Про Державний земельний кадастр». Ця норма визначає те, що відомості з Державного земельного кадастру, внесені або перенесені до нього з Державного реєстру земель після 01.01.2013 року, надаються уповноваженими особами виконавчих органів місцевого самоврядування у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, у формах, зазначених у абз.2-5 ч.1 цієї статті, а саме:

- витяг з Державного земельного кадастру про об'єкт Державного земельного кадастру;
- довідок, що містять узагальнену інформацію про землі (територію), за формою, встановленою Порядком ведення Державного земельного кадастру;
- вкопійовання з картографічної основи Державного земельного кадастру, кадастрової карти (плану);
- копій документів, що створюються під час ведення Державного земельного кадастру.

Таким чином, підводячи підсумок зазначимо, що управління, відділи та інші підрозділи Тарасівської сільської ради здійснюють керівництво відповідними сферами або інші функції управління на певній території. У своїй діяльності управління, відділи та інші підрозділи Тарасівської сільської ради підпорядковуються голові Тарасівської сільської ради та його заступникам, а у випадках, передбачених законодавством, і відповідним органам державної виконавчої влади.

2.2 Діагностика професійної діяльності та формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради

Керівником, тобто головою Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області – є Ходус Наталія Петрівна Згідно біографічної довідки (Додаток Ж) вона народилась 05 березня 1960 року в с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області. Ходус Наталія Петрівна громадянка України. Має повну вищу освіту, закінчила Бердянський державний педагогічний інститут у 1986 року за спеціальністю викладач педагогіки і психології, методист по дошкільному вихованню. Володіє українською, російською та німецькою зі словником мовами. Загальний стаж роботи повних 37 років, більш детальна інформація щодо трудової діяльності розглянута у таблиці 2.10 (Додаток Ж).

Таблиця 2.10 – Трудова діяльність Ходус Н.П.

07.1997-02.1979	Директор Басанського сільського Будинку культури Пологівського району Запорізької області
04.1980-06.1981	Вихователь дитячих ясел-садка колгоспу «Росія» с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області
06.1981-08.1996	Завідувач дитячих ясел-садка колгоспу «Росія» с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області
08.1996-04.1998	Заступник голови Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області
04.1998-10.2015	Голова Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області
11.2015- до цього часу	Голова Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області

Таким чином, згідно даних таблиці 2.10, Ходус Н.П. очолює Тарасівську сільську раду з 1998 року. Щодо повноваження сільського голови Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області. То до них відносять:

- забезпечення здійснення повноважень органів виконавчої влади на відповідній території, додержання законодавства України;
- організація роботи ради та її виконавчого комітету;
- підписання рішення ради та її виконавчого комітету;
- внесення на розгляд ради пропозиції щодо кандидатури на посаду секретаря ради;
- внесення на розгляд ради пропозицій про кількісний і персональний склад виконавчого комітету ради;
- внесення на розгляд ради пропозицій щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів;
- здійснення керівництва апаратом ради та її виконавчого комітету;
- скликання сесії ради, внесення пропозицій та формування порядку денного сесій ради і головування на пленарних засіданнях ради;
- забезпечення підготовки на розгляд ради проектів цільових програм з різних питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання тощо;
- призначення на посади та звільнення з посад керівників відділів, управлінь та інших виконавчих органів ради, підприємств, установ та організацій, що належать до комунальної власності відповідних територіальних громад, крім керівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів;
- скликання загальні збори громадян за місцем проживання; забезпечення виконання рішень місцевого референдуму, ради, її виконавчого комітету;
- розпорядження бюджетними коштами, використання їх лише за призначенням, визначеним радою;
- представлення територіальної громади, ради та її виконавчого комітету у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами

та організаціями, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства;

- звернення до суду щодо визнання незаконними актів інших органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ та організацій, які обмежують права та інтереси територіальної громади, а також повноваження ради та її органів;
- укладання від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договорів відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції ради, подає їх на затвердження відповідної ради;
- проведення особистого прийому громадян;
- видання розпоряджень у межах своїх повноважень.

Також, зазначимо, що сільський голова несе персональну відповідальність за здійснення наданих йому законом повноважень. При здійсненні наданих повноважень голова сільради є підзвітним, підконтрольним і відповідальним перед територіальною громадою, відповідальним - перед радою, а з питань здійснення виконавчими органами ради повноважень органів виконавчої влади — також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади. Голова не рідше одного разу на рік звітує про свою роботу перед територіальною громадою на відкритій зустрічі з громадянами. На вимогу не менше половини депутатів сільської ради зобов'язаний прозвітувати перед радою про роботу виконавчих органів ради у будь-який визначений ними термін [12, с. 413].

Таким чином, важливого значення, з урахуванням проведення децентралізації державного управління, реформування місцевого самоврядування, набуває кадрова політика саме в органах місцевого самоврядування. Бо саме вони – основа основ країни. Тут влада знаходиться у постійному безпосередньому контакті з громадянами. Їй має чутко, швидко і адекватно реагувати на усі запити та зміни. Саме самоврядування має забезпечувати функцію зворотного зв'язку, без якої сьогодні не існує жодна

високоструктурована система. Якість реагування на зміни цілком залежить від рівня освіченості. Наявність високо освічених фахівців – запорука успіху будь-якого колективу.

Голова сільської ради здійснює управлінську діяльність через систему стосунків з колективом працівників, співробітниками та контролюючими інстанціями, різними громадськими організаціями тощо. Зрозуміло, що всі ці люди так чи інакше аналізують і оцінюють роботу керівника. У наш час, коли вимоги до персоналу зростають, коли ми маємо проблему якісної підготовки робітників для формування всебічно розвинених особистостей персоналу, виникає проблема керування всім робочим процесом [33, с.69]. Можна сказати, що за своєю природою діяльність керівника місцевого самоврядування поліфункціональна. Йому доводиться виступати в ролі адміністратора, дослідника, організатора, психолога та керівника.

Отже, професійна діяльність керівника полімотивована, тобто для досягнення її ефективності необхідна цілісна система мотивів. Причому для кожного керівника, для кожної особистості співвідношення матеріальних, соціальних і духовних мотивів у цій системі буде індивідуальною.

Щодо діяльності голови сільської ради, то воне формується на таких лідерських позиціях як:

- чіткому визначенні цілей. Голова Тарасівської сільської ради бачить те, до чого прагне, що має робити. Голова сільської ради передає це бачення своїм працівникам так, щоб ті відчули бажання досягти поставлених цілей;
- умінні спілкуватись і слухати. Голова Тарасівської сільської ради уміє чітко висловлюватися і є водночас і гарними слухачем;
- надійності та досвіді. Досконало знає свої обов'язки і заохочує у своїх працівників ініціативу;
- довірі, яка неможлива без чесності та щирості без довіри, будь який керівник, не може вести за собою інших.

Також, зазначимо, що голова Тарасівської сільської ради при виконанні управлінських функцій керується наступними принципами:

- має сміливу позицію тобто знаходить можливості, експериментувати й ризикувати;
- вміє виробляти спільне з працівниками бачення цілей, залучає до справи інших;
- дає змогу діяти іншим, стимулюючи співпрацю та підтримуючи інших;
- моделює шляхи досягнення цілей;
- надихає до праці інших визначаючи значущість праці кожного окремого працівника.

Також, необхідно зазначити, що велику роль у формуванні лідерських якостей керівник у сфері місцевого самоврядування повинен докладати зусиль до формування певних норм поведінки, взаємодії та спілкування як з підлеглими так і з громадою. А для цього сам повинен сповідати ці норми, мати високі етичні якості та дотримуватися того, що називаємо лідерські якості.

В ув'язуванні з функціями керування лідерські якості керівника Тарасівської сільської ради зводяться до наступного:

1. Вона голова, організатор, що користується повагою і що вміє працювати з людьми;
2. Вона генератор ідей, що прагне заглянути в суть проблеми, докопатися до істини. Її слабке місце - хворобливе відношення до критики;
3. Вона ентузіаст: сповнена енергії, береться не тільки сама за будь-які завдання, але і надихає на це інших. Вона може бути властолюбною і тому з нею, хто не йде за нею, дратівливий;
4. Вона контролер, аналітик, здатний оцінити зроблене, висунути ідею, знайти в ній сильні і слабкі місця. Це гарант якості.
5. Вона виконавець, гарний адміністратор, здатна втілювати ідею в життя. Надійна, здатна до кропіткої роботи, але часто «тоне» у дріб'язках, а тому іноді повільна;

6. Вона «роботяга». Подобається всім насамперед тому, що не прагне зайняти нічиє місце, зате здатна вислухати і підбадьорити. У житті вона не помітна, але коли вона відсутня - її не вистачає.

Для аналізу й оцінки лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради використаємо модель, що включає наступні якості:

1. Ділові (утворення, знання і досвід);
2. Здатність (обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду робіт);
3. Культурний ценз і ерудиція, чесність і порядність;
4. Характер (воля, активність, самостійність, обов'язковість, оперативність, турбота про підлеглих, уміння сприймати критику, визнавати свої помилки);
5. Темперамент (холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік);
6. Спрямованість інтересів (матеріальна, соціальна, духовна);
7. Віковий ценз (молодий вік, середній, літній, старечий);
8. Здоров'я (гарне, задовільне, погане).

Встановлюються умови оцінки:

- якість відсутня - 1 бал;
- якість виявляється дуже рідко - 2 бали;
- якість виявляється не сильно і не слабко - 3 бали;
- якість виявляється часто - 4 бали;
- якість виявляється систематично - 5 балів.

Експертним шляхом визначається спочатку вагомість кожної якості, потім - середньозважене значення ділових якостей керівника по формулі:

$$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^8 \alpha_j \cdot \beta_{ij}}{n}, \quad (2.1)$$

де, K_m - середньозважений інтегральний показник ділових якостей керівника, бали;

$i = 1, 2, \dots, n$ - кількість експертів;

$j = 1, 2, \dots, 8$ - кількість оцінюваних лідерських якостей керівника;

α_j - вагомість j -ї якості керівника по десятибальній системі;

визначається окремо для кожної групи керівників і фахівців;

β_{ij} - оцінка i -м експертом j -ї якості керівника шестибальній системі (рекомендації приведені вище) [77, с.45].

Приведемо оцінку лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради за вищезазначеними критеріями (див.табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Приклад оцінки лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради

Експерти	Експертна оцінка восьми якостей керівника по п'ятибальній системі							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	4	3	3	2	4	3	5	4
2.	4	3	4	2	4	3	5	4
3.	5	2	4	3	4	3	4	4
4.	5	2	3	2	5	3	5	5
5.	4	3	4	3	4	2	5	5
Вагомість	10	7	4	8	3	3	6	8

За допомогою даних приведених в таблиці 2.8 розрахуємо інтегральний показник лідерських якостей керівника, який дорівнює:

$$K_m = \frac{10(4+4+5+5+4) + 7(3+3+2+2+3) + 4(3+4+4+3+4) + 8(2+2+3+2+2) + 3(4+4+4+5+4) + 3(3+3+3+3+2) + 6(5+5+4+5+5) + 8(4+4+4+5+5)}{5} = \frac{896}{5} = 179$$

Цей показник порівнюється з аналогічним показником конкурентів або граничним (еталонним) значенням. По приведеній вагомості якостей даного керівника мінімальне значення інтегрального показника його якостей дорівнює 49, середнє - 147, максимальне з оцінками «відмінно» - 245 балам. Виходить, лідерські якості оцінюваного керівника трохи вище середнього рівня, але все ж таки з оцінкою «задовільно».

Отже, серед морально-психологічних якостей голові Тарасівської сільської ради притаманні високі життєві ідеали, чесність і правдивість,

справедливість і об'єктивність, розсудлива воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність та ін.

Важливою рисою у голови Тарасівської сільської ради є тактовність у взаємовідносинах з колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Ходус Наталія Петрівна постійно демонструє емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпеливість. Також, у неї розвинута комунікативна здібність, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу.

Яскравою рисою Ходус Наталії Петрівни є її гуманізм - розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності праці усіх підлеглих. Також, їй притаманна широка гама ділових якостей: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети. У Ходус Наталії Петрівни також, розвинуті організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей. Отже, Ходус Наталія Петрівна демонструє самостійність в роботі та надає достатню автономність підлеглим, створює їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, що голова Тарасівської сільської ради володіє:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;

- комплексним, системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх в практичні дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- правильним стилем життя і роботи, культурою ділового спілкування;

Також, важливою складовою є те, що в процесі професійної діяльності Ходус Наталія Петрівна розвиває управлінські уміння:

- мислить масштабно, вирішує стратегічні проблеми;
- аналізує ситуацію і робить правильні висновки;
- оперативно приймає і реалізовує нестандартні рішення;
- об'єктивно підбирає, оцінює і розставляє кадри;
- встановлює ділові відносини з іншими керівниками;
- володіє собою в будь-якій ситуації.

Отже, Ходус Наталія Петрівна - голова Тарасівської сільської ради, проста людина у спілкуванні, їй притаманна виражена та колоритна невербальна мова. Також, вона має здатність професійно вирішувати конфлікти, чим формує позитивний мікроклімат в колективі. Але, як показав аналіз оцінки лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради, то є певні недоліки в роботі, що негативно впливають на лідерські позиції голови сільської ради і даний аспект потребує необхідної уваги щодо формування лідерських якостей як керівника у сфері місцевого самоврядування.

Таким чином, підводячи підсумок, зазначимо, що в даному підрозділі кваліфікаційної роботи магістра було розглянуто основні аспекти професійної діяльності голови Тарасівської сільської ради - Ходус Наталії Петрівни, і дійдемо висновку, що лідер - особа, яка чітко формує свою ціль і знаходить прибічників, які будуть допомагати їй у самореалізації та досягненні вже спільної мети. Саме тому лідерство як процес, за допомогою якого людина здійснює вплив на іншу людину чи на групу людей [83], є сучасною концепцією управління, в тому числі управління змінами, ефективності його сприяє не стільки рівень посади, скільки ступінь впливовості діяльності особи.

У процесі формування сучасного типу лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку. Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у посадових осіб та представників місцевого самоврядування повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного керівника - лідера - це інтегральне поняття, що складається з:

- особистісної компетентності;
- громадянської компетентності;
- стратегічно-методологічної управлінської компетентності;
- управлінської компетентності в соціальних питаннях [81, с. 67].

Щодо проблеми лідерства у суспільстві, державних інститутах серед посадових осіб та представників місцевого самоврядування, окремих робочих групах була, є і буде саме тому, що потреба посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування сьогодні є найбільш значимою для побудови громадянського суспільства, тому важливо, щоб посадові особи будь-якого рівня та представники місцевого самоврядування були прикладом високої самоорганізації в роботі та взірцем загальнолюдських цінностей для громадян та місцевих громад.

Професійний авторитет посадової особи – голови Тарасівської сільської ради лідера базується на тому, що вона організовує свою діяльність відповідно до інтересів і потреб громадян через процес сприйняття результатів своїх дій і відповідальності за них на основі людської етики, компетентності й особистісно-індивідуальних властивостей. Посадова особа - представник органів місцевого самоврядування - це певний соціальний статус особистості, якій надають владу та зобов'язують її виконувати не лише посадові функції, а й утверджувати певні моральні обов'язки, нести відповідальність і таким чином утверджувати авторитет керівника. Для того

щоб зміни на місцевому рівні, у державі, суспільстві були успішними, потрібні лідери, які формують та вносять ці зміни. Лідерів бажано виховувати у процесі професійної підготовки кадрів державної служби, де провідну роль покликана виконувати Національна академія державного управління при Президентові України та вищі навчальні заклади, в яких читають відповідні курси про лідерство, елітизацію державної кадрової політики, повинні використовувати нові інтерактивні форми навчання (тренінги, лекції-діалоги, круглі столи, брейн-ринги тощо). Таким чином можна формувати інтерес до лідерства.

Враховуючи проблемний стан розвитку демократичних змін в Українській державі через перезавантаження мислення та елітизацію державної кадрової політики усіх регіонів, у системі державної служби та органів місцевого самоврядування затребуваним постає лідерство як важливий чинник для управління людськими ресурсами з метою забезпечення ефективності та результативності роботи посадових осіб та представників місцевого самоврядування. Тож, зазначимо, що не дивлячись на доволі великий досвід роботи голови Тарасівської ради на даній посаді не існує такого аспекту діяльності, який би не потребував вдосконалення, тому в наступному розділі буде розглянуто основні напрямки удосконалення лідерських якостей керівника в сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах. Але спочатку необхідно розглянути сильні та слабкі сторони, можливості та загрози щодо формування лідерських якостей голови Тарасівської сільської ради.

2.3 SWOT-аналіз діяльності і лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради

Проводячи SWOT-аналіз діяльності і формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді, зазначимо, що формування державної політики на місцях за своїм змістом безпосередньо пов'язане з використанням численних механізмів реалізації суспільної політики. Одним з найбільш універсальних механізмів у цьому контексті виступає стратегічне планування, що поєднує в собі різноманітні форми та комбінації використання причинно-наслідкових зв'язків. Такий стан речей передусім вимагає розуміння порядку використання цього механізму. Він має гнучку ієрархію реалізації - повторюваний, але нечітко регламентований алгоритм процесу здійснення. Цим характеризується і загальний перебіг функціонування складних соціально-економічних систем (суспільств). Тому є необхідність висвітлення та визначення предметного змісту стратегічного планування для розуміння можливостей його прикладного застосування в складних соціально-економічних системах через структуру державного управління.

Особливістю стратегічного планування є велика увага до зовнішнього і внутрішнього середовища. У поєднанні з увагою до офіційних обов'язків і місії аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дає організації чітке уявлення про її сучасний стан і стає основою для визначення стратегічних проблем та розроблення стратегій. Процес опрацювання стратегії, а також її подальша деталізація у вигляді стратегічних та операційних планів, має відбуватись лише після проведення попереднього стратегічного аналізу, що охоплював би найважливіші зовнішні та внутрішні елементи. Основними інструментами, що необхідні для проведення стратегічного аналізу, є передусім SWOT-аналіз, що являє собою стратегічний баланс.

SWOT-аналіз - метод аналізу в стратегічному плануванні, що полягає в розподілі чинників і явищ на чотири категорії: Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) і Threats (Загрози). Він може бути представлений візуально у вигляді таблиці 2.9 [82, с. 98]:

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз

Внутрішнє середовище	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)

Такий метод аналізу був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 р. четверо професорів Гарвардського університету - Lerner, Chritensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (за початковими буквами прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, то він може застосовуватися до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у будь-яких сферах діяльності, що ґрунтуються на майбутньому і спрямовані на нього [74, 67]. Таким чином, SWOT-аналіз - це творчий, аналітичний метод визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для об'єкта управління, управляючої системи чи системи управління в цілому. Він є одним з найбільш дієвих інструментів, який організація може застосувати для самовдосконалення. Коли ми говоримо про сильні і слабкі сторони, то аналізуємо позитивні і негативні внутрішні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики об'єкта аналізу. Коли ми говоримо про можливості і загрози, ми аналізуємо позитивні і негативні характеристики зовнішнього для об'єкта середовища. Стосовно нашого об'єкта в аналізі сильних сторін нас будуть цікавити: якими є переваги Тарасівської сільської ради, що вона

робить добре, у чому її сприймають позитивно інші? В аналізі слабких сторін нас буде цікавити, що можна вдосконалити, що є поганого, чого треба позбутися? В аналізі можливостей ми будемо розглядати сприятливі для Тарасівської сільської ради можливості або тенденції, які вона може використати на своє благо. Нарешті, в аналізі загроз ми будемо розглядати основні зовнішні перешкоди для успіху організації [70, с. 45]. Формування стратегічного балансу - це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), що негативно та позитивно впливають на діяльність, які об'єктивно існують у зовнішньому оточенні та суб'єктивно оцінені відносно сильних та слабких сторін у функціонуванні об'єкта аналізу. До того ж найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості - це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, за яких є змога проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Рівень успіху за таких залежить від якості проведеного SWOT-аналізу (рис. 2.4).

Простежити співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу, можна за допомогою матриці (рис. 2.5). На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерне окреме поєднання, що слід враховувати надалі під час розробки стратегій певного типу: поле СіМ потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін об'єкта аналізу в напрямі реалізації шансів зовнішнього оточення; поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін об'єкта з метою пом'якшення (усунення) загроз; поле СлМ - розробки стратегій подолання слабких сторін об'єкта за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище; поле СлЗ іноді називають «кризовим», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю об'єкта.

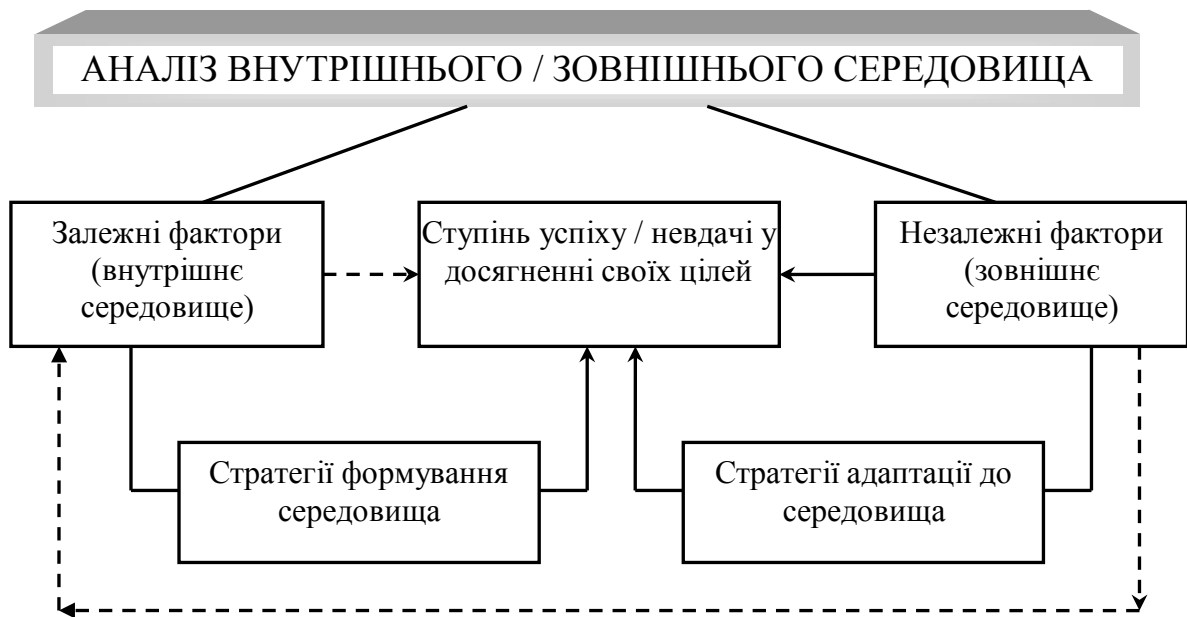


Рисунок 2.4 - Схема залежності досягнення цілей від якості аналізу

З огляду на це існує нагальна потреба в розробці стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості об'єкта аналізу, що завжди є складним завданням. Ідентифікацію й аналіз зовнішніх можливостей і загроз Запорізької обласної державної адміністрації можна здійснити за допомогою прийомів ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому можуть бути використані дві методик:

- 1) вибирають тільки «парні» фактори можливостей і загроз;
- 2) фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними [82, с. 132].

	Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
Opportunities (Можливості)	Поле СіМ	Поле СлМ
Threats (Загрози)	Поле СіЗ	Поле СлЗ

Рисунок 2.5 – Матриця зважування прийнятності рішень

У першому випадку для кожного з n факторів вибирають певну оцінку за 10-бальною шкалою, якою вимірюють ступінь важливості факторів – можливості M_i та загрози Z_i , де i – номер фактора, причому $M_i = Z_i$. Для кожної

пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{mi} та P_{zi} так, щоб була дотримана умова $P_{mi}+P_{zi}=1$. Загальну оцінку можливостей та загроз розраховують формулами:

$$M=\sum M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z=\sum Z_i \times P_i, \quad (2.2)$$

де $i = 1,2,3,\dots, n$.

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей та загроз є подібною, але умови $M_i=Z_i$ та $P_{mi} +P_{zi} = 1$ не виконуються, тобто, може бути неоднакова кількість факторів. Ми пропонуємо застосувати змішаний метод, що охоплюватиме як парні, так і непарні фактори. Для аналізу зовнішніх можливостей і загроз запорізької обласної адміністрації скористаємося першою методикою. Стратегічний баланс або SWOT-матриця – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно й позитивно впливають на діяльність підприємства. Ці фактори об'єктивно існують у зовнішньому оточенні, їх суб'єктивно оцінюють керівники, згадані фактори свідчать про сильні та слабкі сторони у функціонуванні підприємства. В ліву частину матриці (рис.2.6) вписуються виявлені сильні та слабкі сторони сільської ради, а у верхню частину - можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для сільської ради. При цьому використаємо дані таблиці 2.10, 2.11. Сильні та слабкі сторони, можливості й загрози позиціонуються на матриці SWOT – матриці лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради, де на перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба врахувати при розробці стратегій.

Таблиця 2.10 - Сильні та слабкі сторони лідерських якостей голови Тарасівської сільської ради

СИЛЬНІ ПОЗИЦІЇ КЕРІВНИКА (STRENGTHS)	СЛАБКІ ПОЗИЦІЇ КЕРІВНИКА (WEAKNESSES)
позитивний імідж – голови Тарасівської сільської ради;	повільне виконання обов'язків, що негативно впливає на мотивацію підлеглих;
великий досвід роботи та повна компетентність з ключових питань голови Тарасівської сільської ради;	не бажання розвиватися як лідер місцевого самоврядування, що впливає на зниження мотивації підлеглих;
зацікавленість голови Тарасівської ради в розвитку громади, що позитивно впливає на імідж лідера;	маніпулятивний стиль спілкування з підлеглими.
вміння згуртувати колектив, націлити працювати його на результат і, як наслідок, висока якість робіт, що свідчить на лідерські якості керівника голови Тарасівської сільської ради;	повільне реагування на інноваційні електронні пристрої роботи з документами;
здатність переконувати та схилити до прийняття правильного рішення;	відсутність контролю за підлеглими, слабка трудова дисципліна;
професійна компетентність;	не в повній мірі володіє технікою делегування повноважень;
сильні лідерські та організаторські якості;	не приділяє належної уваги стратегічному плануванню;
чітке визначення завдань, обов'язків, прав та відповідальності своїх підлеглих;	не приділяє уваги корпоративній культурі;
довірливі відносини з підлеглими;	Нестриманість та надмірна емоційність;
хороші навички у керівництві і управлінні персоналом.	

Таким чином, можна побачити, що в даному випадку сильні позиції керівника Тарасівської сільської ради, як лідера, переважають над слабкими позиціями. Список зовнішніх можливостей і загроз для керівника Тарасівської сільської ради наведений в табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Можливості та загрози зовнішнього середовища для керівника Тарасівської сільської ради, як лідера громади

МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
запозичення позитивного досвіду щодо керівництва, зокрема зарубіжног;.	погіршення ефективності функціонування системи сільської ради, що негативно буде впливати на імідж голови сільської ради;
участь у розробці і реалізації програм районного та місцевого розвитку, які матимуть інноваційний характер;	нестабільність політичної системи та загострення політичного протистояння різних партій на рівні району, також призведуть до зниження лідерських якостей керівника сільської ради;
виділення коштів з бюджетів для реалізації інноваційних проектів та програм, що позитивно буде впливати на імідж голови сільської ради;	несвоєчасне отримання узгоджень, як керівника, на реалізацію програм та несвоєчасне їх виконання;
використання наявних ресурсів на наукові дослідження, інновації та формування науково-інноваційної інфраструктури;	недостатньо дієве використання соціально-економічного потенціалу району та відповідно;
підвищення продуктивності праці голови Тарасівської сільської ради, за рахунок використання сучасного програмного забезпечення;	зміна законодавчої та нормативно-правової бази;
залучення фахової допомоги з упровадження методів інноваційного менеджменту в системі місцевого самоврядування.	брак коштів в бюджеті селищної ради на удосконалення програм розвитку соціалізації, профорієнтації та трудової адаптації кадрів, що призведе до незадоволення громади і як наслідок зниження авторитету голови Тарасівської сільської ради, як лідера громади;
сприяння розвитку фондів районних громадян, благодійності і відповідальності та розширення систем допомоги вразливих верств населення, як лідера Тарасівської сільської ради.	втрата зацікавленості в посаді голови сільської ради та перехід голови сільської ради до іншої, в тому числі і комерційної структури.

Таким чином, за допомогою аналізу можливостей та загроз, виявляють ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності керівника Тарасівської сільської ради, як лідера громади. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їх вплив на діяльність сільської ради, а потім будують матрицю. Таким чином, аналізуючи таблицю 2.10, зазначимо, що можливостей менше ніж загроз, що

відповідає позиції Тарасівської сільської ради у нижній половині матриці SWOT - аналізу.

Таким чином, показники, щодо лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради позиціонували у поле СІЗ, оскільки $C > Сл$, а $M < З$. Це зумовлює використання своїх сильних сторін, що переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто необхідність перебування у позиційній обороні. Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити ефективне використання лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку можливостей і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу.

Отримані дані під час проведення SWOT-аналізу лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради зведемо у SWOT- матрицю лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради (див.рис.2.6). Таким чином, слід мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати їх ранжування на коротко- та довгострокові дії. Дії, що обумовлюються цілями, мають таку саму особливість, що й поставлені цілі, а тому вимагають додержання фіксованих критеріїв здійсненності. У міжнародній практиці побудова чітких цілей фіксується як пріоритет, що змістовно визначає ймовірність їх реалізації. Таким чином, підсумовуючи розглянуте вище, підкреслимо постійність та незмінність саме аналітичних процедур в кожному з компонентів стратегічного планування незалежно від їх зовнішніх особливостей.

<p>СiМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Залучення іноземних інвесторів для розвитку важливих структур та підвищення престижу району, що сприятиме підвищенню іміджу голови сільської ради як лідера громади; 2.Навчання голови сільської ради щодо використання інноваційних електронних пристроїв роботи з документами; 3. Розробка і реалізація цільових комплексних програм інноваційного типу; 4. Налагодження системи внутрішньої комунікації - обміну інформації на різних рівнях: вертикальному і горизонтальному; 	<p>СлМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Підвищення рівня заробітної плати, що сприятиме більшій зацікавленості щодо виконання обов'язків лідера громади; 2. Розробка стратегій про взаємодію голови сільської ради та громадян; 3. Упровадження інноваційних та інформаційно-комунікаційних технологій в управлінську діяльність. 4. Організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи.
<p>СiЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження зворотного зв'язку між головою сільської ради та громадськістю; 2. Залучення головою Тарасівської сільської ради до розгляду скарг незалежних аудиторів, тобто громадських діячів; 3. Вивчення головою сільської ради кращого міжнародного досвіду у сфері управління громадою; 4. Розробка нових державних стандартів щодо формування іміджу керівників місцевого самоврядування та оцінки професійної якості державних службовців. 	<p>СлЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення громадян до вирішення питань місцевого значення, що сприятиме підвищенню авторитета голови сільської ради; 2. Визначення стратегічних орієнтирів інноваційної політики Тарасівської сільської ради та механізмів упровадження й поширення інновацій; 3.Мінімізація бюрократичних зв'язків між рівнями управлінської вертикалі та з іншими районними суб'єктами; 4. Постійне висвітлення діяльності керівництва в засобах масової інформації та соціальних мережах.

Рисунок 2.6. SWOT - матриця Лідерських якостей керівника
Тарасівської сільської ради

Отже, SWOT-аналіз діяльності Тарасівської сільської ради показав, що сума сильні позиції Тарасівської сільської ради переважають над слабкими позиціями. Таким чином, Тарасівська сільська рада позиціонувала у поле СiЗ і це означає, що керівництво сільської ради повинне передбачити стратегію використання сильних сторін з метою пом'якшення чи усунення загроз. Формування Бачення дозволяє досягти спільних поглядів щодо бажаного розвитку, з урахуванням існуючого стану, ресурсних можливостей та обмежень. Для досягнення успіху керівництво Тарасівської сільської ради повинне мати бачення свого майбутнього та плани, які поступово забезпечують досягнення. Зробити це дозволяє тільки стратегічне

планування. Крім того, ігнорування останнього, орієнтація на поточні інтереси, визначення лише короткострокових цілей і завдань спричиняє ряд негативних явищ. Тому з розглянутих складових організаційного планування найбільш пильної уваги, заслуговує розробка стратегії і дій з її реалізації, тобто стратегічного планування.

Також, можна стверджувати, що одним із основних мотивів у діяльності державних службовців є мотив самоствердження. Почуття власної гідності, намагання самоствердитись у суспільстві, почуття власної значущості стимулює службовців до активнішої діяльності, а це в свою чергу підвищує лідерські якості та професіоналізм керівника місцевого самоврядування. Це особливо є актуальним для керівника в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах. Тому важливими заходами для них на цьому етапі можуть бути:

- налагодження системи внутрішньої комунікації - обміну інформації на різних рівнях: вертикальному і горизонтальному;
- організація зворотного зв'язку від керівника, колег і підлеглих після завершення кожної важливої справи;
- колективне обговорення планів і заходів;
- підвищення управлінської культури як керівного складу так і підлеглих;
- ефективна підготовка та перепідготовка кадрів державної служби [73, с. 264].

Таким чином, формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування – справа складна, яка потребує великої праці особистості над собою. Сільські, селищні, міські голови – це головні посадові особи відповідних територіальних громад, яких обрали виборці за їх особисті якості та зроблені справи. Ці люди, як правило, наділені вродженими рисами характеру, або ж набули компетентності особи, яка володіє знаннями, навичками, цінностями, особистісними якостями та підходами, що сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Це формальні лідери громад,

які слугують прикладом для інших, демонструють належні практики і у такий спосіб згуртовують навколо себе команду, спроможну досягти поставлених цілей та втілювати бачення в життя. А керівники у сфері місцевого самоврядування зобов'язані володіти ефективними механізмами управління. Професіоналізм в даному випадку покликаний забезпечити якісне виконання посадових обов'язків, стабільність державної служби, постійну готовність до підготовки та реалізації рішень із складних завдань.

Висновки до другого розділу

1. Тарсівська сільська рада захищає права і законні інтереси громадян та держави, забезпечує комплексний соціально-економічний розвиток району, реалізацію державної політики у визначених законодавством сферах управління на відповідній території, а також реалізує повноваження, делеговані їй районною радою.

2. Досліджуючи професійну діяльність та лідерські якості голови Тарасівської сільської ради дійдемо висновку, що ціннісними складовими лідерства посадових осіб органів місцевого самоврядування є: професіоналізм, творчість, партнерство та повага, вивчення і впровадження передового досвіду та найкращих світових і вітчизняних практик, новаторство та далекоглядність, стратегічне мислення тощо. Тоб то лідерство це процес, за яким спостерігають багато людей на місцях не тільки в установах, але й у суспільстві в цілому, що проявляється у вигляді слухів через спілкування та засоби масової інформації. Тому основне завдання лідера, посадової особи та органів місцевого самоврядування - передати лідерські навички підлеглим, бо успіх приходить тоді, коли підлеглі вмотивовані самі бути лідерами. Цього вимагає процес суспільно-політичних змін та демократизації як в органах місцевого самоврядування, так і в сучасному українському суспільстві взагалі.

3. Дослідивши діяльність особливості формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради за допомогою SWOT-аналізу рекомендовано обрати стратегію вдосконалення професійного розвитку та

удосконалення механізмів управління керівника. Тому що професіоналізм голови сільської ради відображає рівень підтримки громадянами діючої влади, демонструє ступінь суспільної довіри до неї. Через те, формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування виступає необхідною передумовою успішного розвитку та ефективного функціонування органів державної влади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА У СФЕРІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ТАРАСІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)

3.1. Напрями формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді

Вивчаючи напрями формування лідерських якостей керівника в Тарасівській сільській раді, зазначимо, що необхідною передумовою ефективного виконання завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень голови Тарасівської сільської ради. Від ефективності діяльності Голови Тарасівської сільської ради залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Усе це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців у сфері місцевого самоврядування. Однак для того, щоб організувати роботу на засадах лідерства, необхідно володіти певними знаннями, і саме в цьому полягає проблема – відсутній механізм навчання більшої частини суб'єктів місцевого самоврядування.

Згідно зі ст. 5 Закону України «Про місцеве самоврядування» система місцевого самоврядування включає в себе: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради; органи самоорганізації населення. Законодавством унормоване навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, але потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує службовців - лідерів, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні та будуть ефективно

застосовувати одноосібне та колективне лідерство залежно від ситуації (див.рис.3.1) [65].

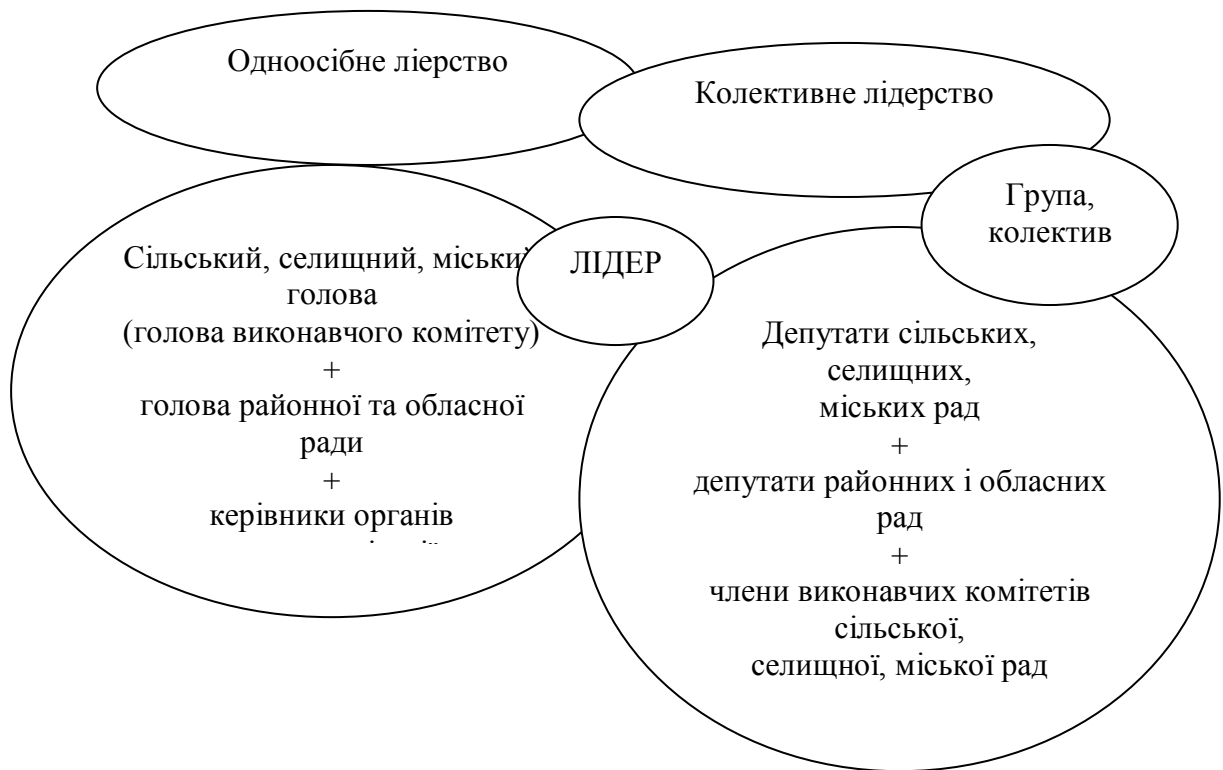


Рисунок 3.1.Лідерство в системі місцевого самоврядування

Одноосібне лідерство в основному харизматичне, виправдане для використання в діяльності органів місцевого самоврядування лише у кризові моменти, коли лідер повинен сам прийняти рішення і взяти на себе повну відповідальність за його результат.

В усіх інших випадках необхідно застосовувати командне лідерство, суттю якого є взаємовплив лідера на групу для виконання завдань з урахуванням ситуації. В ідеалі прийняття всіх рішень органів місцевого самоврядування повинно відбуватися на засадах:

- залучення всіх членів групи (колективу) до процесу прийняття рішень, а не лише його затвердження;
- орієнтації на досягнення спільної мети (громади, вуличного комітету, району тощо);
- задоволеності інтересів всіх сторін;

- об'єднання зусиль;
- взаємовпливу (лідера, групи, громади тощо) [56, с. 208].

Також, зазначимо, що з урахуванням вищевикладеного голова Тарасівської сільської ради повинна бути ініціатором і головним проектувальником демократичних перетворень, ефективним менеджером лідером команди. Недостатньо мати необхідні знання в економічній, соціальній і правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці - необхідно володіти численними управлінськими та комунікативними навичками.

Підготовка професіоналів для служби в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування є важливою складовою державної кадрової політики, що спрямована на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи. Разом з тим організація навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування ускладнюється:

- неналежною фінансовою базою місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом;
- надмірною залежністю органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування;
- відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- низькою мотивацією посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;
- факторами психологічного характеру, що пов'язані з менталітетом службовців органів місцевого самоврядування, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;

- недосконалістю українського законодавства, що регламентує питання навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання;

- недостатньою координацією діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також недостатнім забезпеченням навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами [59, с.98].

З урахуванням вищезазначеного, лідерству потрібно вчитися, щоб воно не стало автоматично ототожнюваним з виконанням посадових обов'язків. Таке навчання має відбуватися відповідно до трьох обов'язкових рівнів реалізації лідерства посадових осіб органів місцевого самоврядування, які ми графічно відобразили на рисунку 3.2:

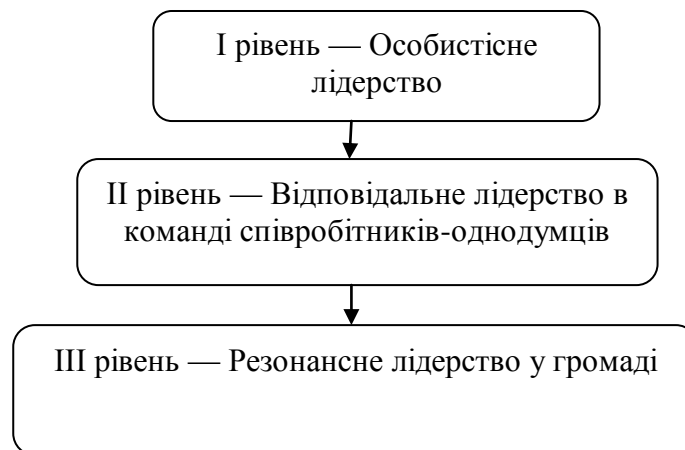


Рисунок 3.2. Обов'язкові рівні реалізації лідерства посадових осіб та представників органів місцевого самоврядування

Фактично кожний з цих рівнів забезпечує особистісно-професійно-професійну реалізацію посадової особи як лідера не лише в очолюваному колективі органів місцевого самоврядування, а й у громаді.

Це пояснюється тим, що на кожному рівні особистість посадової особи, за умови, що вона дійсно хоче й готова сумлінно послужити громаді, має

заснавати важливих сутнісних трансформацій. Графічно вони відображені нами на рисунку 3.3:



Рисунок 3.3. Сутнісні трансформації посадової особи у процесі навчання лідерству

Саме тому, без особистісного самоусвідомлення та самовдосконалення себе посадова особа органів місцевого самоврядування не зможе ані стати, ані бути ефективним лідером ні для свого колективу підлеглих як команди однодумців-професіоналів, ні для жителів територіальної громади, без широкого залучення до співробітництва яких її результативність є примарною та нереальною [72, с. 7].

Таким чином, фахова підготовка з управлінського лідерства має набути обов'язкового характеру для посадових осіб та представників місцевого самоврядування і стати основою безперервного процесу з удосконалення їх професіоналізму. Його складовими мають стати особистісне бажання, готовність і здатність до щоденної лідерської діяльності на користь громади, професійна компетентність, посадова ефективність та результативність, управлінська майстерність.

Основою такої професійної лідерської освіти керівника Тарасівської сільської ради має стати соціокультурний принцип гуманізації. Його суть полягає у зверненні до особистості голови Тарасівської сільської ради (людини адміністративної), як предмета діяльності управлінського апарату та

врахуванні її пріоритетної ролі не лише в конкретному органі місцевого самоврядування, а й у територіальній громаді як соціальній мікросистемі.

Слід відмітити, що організація та проведення занять у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців значно складніші, ніж у традиційній системі підвищення кваліфікації. Внаслідок цього лідерська підготовка державних службовців, посадових осіб та представників місцевого самоврядування в системі підвищення кваліфікації вимагає сьогодні більш поширеного впровадження нових підходів.

Система підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців має функціонувати на основі нових організаційних засад, що базуються на принципах обов'язковості, плановості навчання, випереджальному характері навчання, безперервності (упродовж проходження служби чи здійснення відповідних повноважень), наступності, цілісності, інноваційному характері, індивідуалізації та диференціації підходів до навчання [17, с. 87].

Реалізація зазначених принципів можлива за таких умов:

- удосконалення організаційних форм і видів підвищення кваліфікації для відповідних категорій осіб;
- застосування єдиних державних стандартів та критеріїв;
- використання інноваційних форм і методів професійного розвитку кадрів у сфері державного управління;
- створення належних умов для розвитку конкурентного середовища на ринку надання освітніх послуг навчальними закладами [32, с. 97].

Отже, це дасть змогу впровадити інноваційні форми та види підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки публічних службовців; сформувати та закріпити через цю програму підвищення кваліфікації такі демократичні цінності, як активна участь у житті суспільства, патріотизм, лідерство, відповідальність, толерантність, гуманізм, соціальне партнерство. Вбачається, що це сприятиме забезпеченню цільового використання

бюджетних коштів, виділених для організації підвищення кваліфікації публічних службовців; посиленню інституційної та навчальної спроможності [39, с. 54].

Таким чином, у питанні, що досліджується, можна виділити чотири аспекти, а саме: концептуальний, змістовний, методичний та організаційний.

1. Концептуальний аспект впровадження лідерської складової у програму підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування полягає у визначенні мети, завдань та створенні оптимальних для цього нормативно-правових умов. Вбачається, що при реалізації цього аспекту необхідно визначити головного суб'єкта процесу модернізації системи підвищення кваліфікації публічних службовців (щодо програм лідерської підготовки).

2. Змістовний аспект полягає у необхідності створення нового змістовного контексту у відповідних навчальних програмах, планах та навчально-методичних матеріалах щодо викладання лідерства. Слід відмітити, що також необхідно брати до уваги і знання, навички та вміння викладачів, які впливають на формування ефективного навчального середовища, формують чітке визначення високих очікувань від усіх учасників цього процесу. Прямий вплив викладача-лідера на своїх послідовників науковці вивчають крізь призму тактики впливу лідера. Дж. Юкл та К. Чавез пропонують систематизацію такої тактики і класифікують її так [25, с. 6]: раціональне переконання - використання логічних аргументів та фактичних свідчень; інформування - пояснення, яким чином виконання завдання приведе до досягнення особистісної чи професійної мети; натхненне апелювання - апелювання до цінностей та ідеалів особистості, активізація її емоцій; консультування - пропонування відгуку чи поради щодо певного напрямку діяльності; завоювання прихильності - використання похвали або лестощів; особистісне апелювання - апелювання до дружби або прихильності; обмін - пропонування чого-небудь та очікування взаємності у майбутньому; формування коаліції - заручання підтримкою або допомогою

інших як засобом впливу; узаконення тактики - зусилля для узаконення наряду діяльності або підтвердження повноважень щодо виконання завдання; тиск - використання вимог, залякування, наполегливих перевірок. Науковці Дж. Юкл та К. Чавез стверджують, що найбільш дієвою є тактика раціонального переконання, консультування, натхненного апелювання, що відповідає концепціям трансформаційного лідерства. Хоча на практиці часто використовують їх комплексне поєднання [49, с. 465].

3. Методичний аспект впровадження в програму підвищення кваліфікації публічних службовців лідерської підготовки полягає у застосуванні так званих нетрадиційних методів навчання. До цих методів ми відносимо: інтерактивну технологію навчання (групові та парні дискусії, вивчення кейсів, ситуативне моделювання, техніку модерації, мозковий штурм, коучинг), тренінги, стажування, дистанційне навчання та консультування тощо. Необхідно зазначити, що впровадження методичних інновацій у підвищення кваліфікації слухачів повинно базуватися не тільки на наявності певних інновацій, але й на їх системності, достатності, швидкості цього процесу.

4. Організаційний аспект впровадження програм лідерства у підвищення кваліфікації публічних службовців полягає у новому підході до організації навчання. Він базується на перегляді об'єму навчальних годин професійних програм, проведенні організаційних заходів, спрямованих на опрацювання нових підходів та умов підвищення кваліфікації, а також застосування новітніх технологій, у тому числі організаційних, що будуть спрямовані на збереження та підвищення якості навчання з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [51, с. 76].

Отже, головною умовою ефективності впровадження програм лідерської підготовки в програми підвищення кваліфікації публічних службовців є системне здійснення усіх згаданих аспектів: концептуального (визначення мети, завдань та розробка відповідного нормативно-правового

забезпечення), змістовного (визначення та обґрунтування нового змістовного контексту), методичного (залучення новітніх методів, що відповідають меті) та організаційного (підготовка та проведення необхідних організаційних заходів). Все це має сприяти успішній модернізації існуючої системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і у становленні корпусу професійних лідерів публічної служби України.

Таким чином, необхідною складовою стратегії євроатлантичної інтеграції України є розвиток молодіжного кадрового управлінського потенціалу в органах місцевого самоврядування, а саме:

- запровадження в ряді вищих навчальних закладів України нових освітніх спеціальностей і спеціалізацій, спрямованих на підготовку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які б відповідали функціям та посадам органів місцевого самоврядування освітніх рівнів у галузі державного управління;

- створення з метою пошуку молодих лідерів кадрового резерву працівників органів місцевого самоврядування, залучення місцевих рад України до розробки і впровадження власних програм навчання молоді з питань місцевого самоврядування й організації стажування безпосередньо в органах місцевої влади [67, с. 85].

Також, зазначимо, що відносно розвитку професійної сфери місцевого самоврядування, то першочерговим завданням є формування корпусу професійно підготовлених та авторитетних службовців місцевого самоврядування. Розвиток цієї системи спрямовується на гармонійне поєднання академічної та тренінгової систем підготовки, залежність кар'єрного зростання від професіоналізму і навчання як засобу його забезпечення, дотримання європейських стандартів освіти та запровадження механізмів адаптації вітчизняної системи до європейської.

3.2. Обґрунтування шляхів формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування

Розглянувши напрями формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування, обґрунтуємо необхідність навчання керівника Тарасівської сільської ради. Отже, з урахуванням того, що у сучасних умовах розвитку національної системи вищої освіти України важливою є підготовка керівних кадрів, від діяльності яких залежить рівень розвитку нашої країни.

Щорічно ООН аналізує два ключові показники людського розвитку - індекс розвитку людського потенціалу та індекс суспільства знань, за якими Україна посідає непривабливі місця. За цими показниками упродовж перших років становлення незалежності в Україні індекс розвитку людського потенціалу суттєво зменшився, що зумовлювалося впливом перехідного періоду на шляху до соціально орієнтованої ринкової економіки та інституціональних перетворень економіки за формами власності. Так, у 1997 році вперше було зафіксовано його зростання, що дало можливість Україні переміститися із 102 місця (1996 р.) на 74 місце (1999 р.); на 70 місце (2004 р.); на 78 місце (2005 р.). Однак майже через десять років, у 2014 р., цей показник аж ніяк не змінився і становив 0,74 (78 місце) [2]. В останій опублікованій статистиці (2018 р.) ПРООН представляє Індекс людського розвитку згідно якого Україна перебуває на 88 місці у рейтингу з 189 країн, для яких вираховується ІЛР (див.рис3.3).

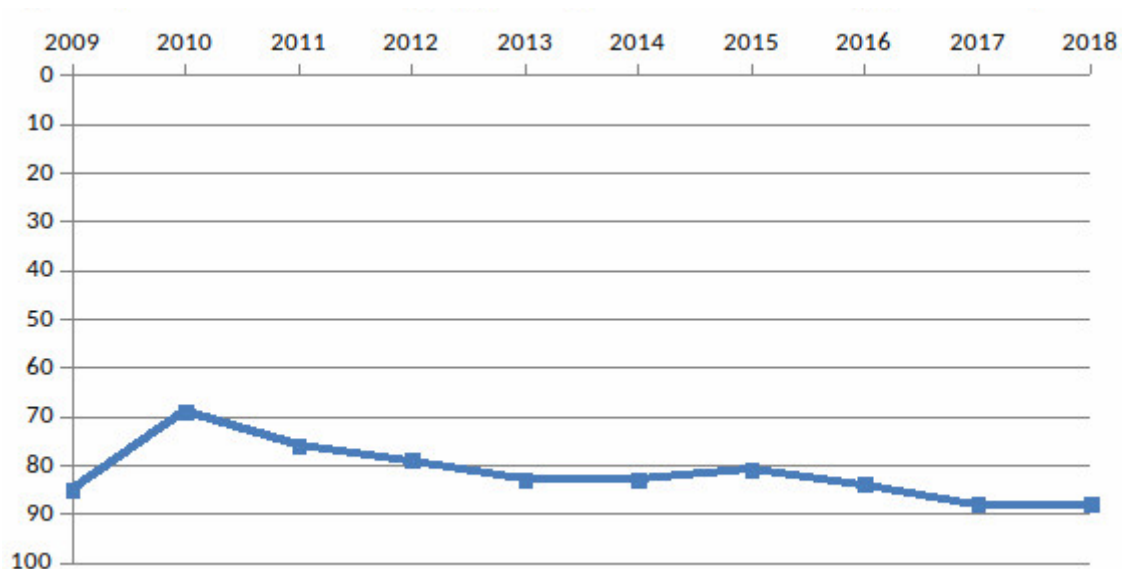


Рисунок 3.3. Місце України в міжнародних рейтингах людського розвитку

Проте такий показник все ж дозволив країні потрапити у вищу категорію людського розвитку, однак і подальше його зростання залежатиме від успішного проведення реформ-2020.

Щодо другого індексу - суспільства знань або рівня освіти, який є інтегрованим показником розширення можливостей вибору для громадян суспільства, то відмічаємо, що його зростання розпочалося в Україні з 1995 року. У 2000 році він становив 0,92, у 2004 році — 0,93; у 2014 р. він коливався в діапазоні значень 0,92 - 0,95, тоді як у країнах Європи він становить 0,99 [75]. На жаль, цей індекс в Україні не зростає за роки незалежності. При цьому він залежить від:

- створення мережевого (інформаційного) суспільства на базі інформаційно-комунікаційних технологій;
- стимулювання національної інноваційної системи на використання результатів національних досліджень і розробок;
- інвестування в розвиток інтелектуальних людських ресурсів (національна система освіти і науки, реалізація концепції професійної освіти

«протягом життя», розвиток національного культурного різноманіття) [68 с. 8].

Аналізуючи ці показники розвитку нашої держави та порівнюючи їх з іншими країнами світу, відмічаємо, що однією з причин такого стану в Україні є недостатня підготовка керівних кадрів для системи державного управління, а саме недостатня їхня підготовка як лідерів, спроможних системно мислити, приймати самостійні управлінські рішення, бути відповідальними й ефективними [63, с. 209].

Відмічаємо, що особи, які схильні приписувати відповідальність за наслідки своєї діяльності зовнішнім силам, мають зовнішній локус контролю (суб'єктивне сприйняття локалізації причин поведінки чи керівного початку у себе чи інших [84, с. 140]) і характеризуються такими рисами, як невірноваженість, невпевненість у своїх силах, тривожність, підозрілість, конформність, агресивність тощо. Якщо ж людина покладає на себе відповідальність за власні дії і причини їх бачить в особливостях своєї уваги, мислення, здібностей, внутрішніх переживань, то вона має внутрішній локус контролю і характеризується впевненістю у собі, наполегливістю та послідовністю у досягненні поставлених цілей, схильністю до самоаналізу, врівноваженістю, товариськістю, доброзичливістю, незалежністю.

Результати нашого дослідження (підрозділ 2.2, 2.3) свідчать про те, що голові Тарасівської сільської ради, як видно з таблиці (див. табл.3.1), притаманні певні проблеми, щодо професійної діяльності, які негативно впливають на її лідерські якості керівника:

Таблиця 3.1 - Проблеми, які негативно впливають на лідерські якості
КЕРІВНИКА Тарасівської сільської ради

1.	Не володіє:
	- формами і методами ефективного управління;
	- комп'ютерними засобами управління;
	- економічними методами стимулювання;
	- сучасними формами управління
2.	Потребує підтримки у:
	— проведенні експертизи інновацій;
	— здійсненні інноваційної діяльності;
	— виборі інновації
3.	Неоднозначно визначає основні завдання в управлінні
4.	Не ознайомена із сучасними теоріями управління
5.	Не володіє навичками експериментальної роботи

Отримані нами дані свідчать про необхідність посилення уваги до лідерської підготовки керівника Тарасівської сільської ради. У зв'язку з цим пропонуємо запровадити у навчанні державних службовців на курсах підвищення кваліфікації метод «автобіографічної рефлексії», або «суб'єктивної концепції лідерства». Цей метод активно застосовується при підготовці менеджерів у вищих навчальних закладах у Нідерландах. Його сутність полягає в тому, що кожний слухач спільно з викладачем обмірковує власну кар'єрну історію, описує різні факти, аргументує причини їх виникнення; практично створює «суб'єктивну концепцію лідерства», яка характеризується в теорії менеджменту двома показниками - професійним самоаналізом власної управлінської діяльності та системою знань, власним управлінським досвідом і перспективами [50, с. 64].

Тобто, з одного боку, «суб'єктивна концепція лідерства» містить низку думок керівника про самого себе, яку він/вона, як правило, обговорюють у навчальній групі за такою схемою:

- Особистий образ: керівник описує себе, якої думки він/вона про самого себе?

- Самооцінка: наскільки добре він/вона виконують свою роботу, як оцінюють себе?

- Професійна мотивація: які мотиви спонукали його/її стати керівником або змінити свою роботу чи функції. Які чинники відіграють найбільшу роль у його професії?

- Бачення завдання: які завдання є найважливішими, щоб бути ефективним керівником? Що потрібно робити, щоб стати хорошим керівником, і чому?

- Бачення майбутнього: які очікування має керівник щодо своєї професії у майбутньому?

З іншого боку, «суб'єктивна концепція лідерства» керівника передбачає зображення його перспектив, що базуються на існуючому управлінському досвіді та знаннях про управління [53, с. 76].

Застосування цього методу сприяє:

- визначенню слабких та сильних сторін власного стилю керівництва;
- використанню інших стилів керівництва, відмінних від власного;
- активному застосуванню принципів ситуативного лідерства;
- відокремленню лідерства, орієнтованого на завдання, від лідерства, орієнтованого на людей; систематичній підтримці колег у процесі їх професійного зростання; спостереженню та системному аналізу своїх результатів навчання та праці.

У цілому, цей метод забезпечує розвиток лідерства, рівень якого можна перевірити, наприклад, за допомогою методики Хан Шерифа [53, с. 97]. Ця методика включає перевірку 6 основних показників лідерства: натхнення, чесність, ініціатива, інновація, вплив, дієвість за відповідними анкетами. Кожен показник оцінюється за шкалою 1 -10 (10 – найвищий бал для кожного показника; 60 балів - найвищий рівень лідерства).

Як висновок відмічаємо, що для покращення власної управлінської діяльності керівник досліджує свою «суб'єктивну концепцію лідерства», коригує та збагачує її; досліджує власну історію життя, щоб дізнатися про ті критичні випадки та досвід, які привели до тієї суб'єктивної концепції, якою

він/вона послуговуються. Важливість такого дослідження і самооцінки визнавав ще давньогрецький філософ Платон, висловлюючись про те, що «недосліджене життя не варто жити».

Таким чином, дуже важливо щоб кожний керівник в тому числі керівник Тарасівської сільської ради, на курсах підвищення кваліфікації дослідив «суб'єктивну концепцію лідерства» та визначив тематику для індивідуального, групового чи самостійного навчання.

3.3. Практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування в сучасних умовах

Дослідивши напрями формування лідерських якостей та обґрунтувавши їх необхідність, зазначимо, що успішна реалізація процесів децентралізації як пріоритетного напрямку Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» можлива лише на основі започаткування й функціонування реального взаємозацікавленого партнерства рівноправних партнерів у форматі «Українська держава - посадові особи органів місцевого самоврядування - територіальна громада - громадянин».

Проте потрібна більш радикальна політика в цій царині, причому на рівні держави. Саме лідерська управлінська парадигма має лягти в основу реформування системи органів державної влади і місцевого самоврядування. Її ж потрібно покласти в основу освітньо-кваліфікаційних характеристик і освітньо-професійних програм, які визначають рамки ідготовки управлінців у вищих навчальних закладах України. З відповідними ініціативами якраз і могла б виступити Національна академія державного управління при Президентові України. Це завдання державної ваги, оскільки управління, парадигми, методики й технології, які використовуються у його процесі, мають стимулювати, а не гальмувати розвиток підприємств й організацій

країни через розвиток особистості працівників і громадян, а не маніпулювання ними як «ресурсами». Це вимога часу, і Україна може мати майбутнє, лише відповівши на цей виклик.

Друге зауваження безпосередньо пов'язано з першим. Воно стосується проблеми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб і представників місцевого самоврядування в рамках лідерської управлінської парадигми. Досвід засвідчує інтерес слухачів до неї. Проте потрібно більше - формування внутрішньої мотивації до її застосування на практиці. Цього можуть досягти лише добре підготовлені фахівці. У зв'язку з цим першочергового значення набуває завдання їх підготовки. Можливо, саме з цього Національна академія державного управління при Президентіві України й повинна розпочати системну роботу з актуалізації лідерської управлінської парадигми.

Третє: зміст програм перепідготовки й підвищення кваліфікації відповідних категорій управлінців. Він має враховувати вже отриманий ними рівень освіти і практичного досвіду, поєднувати теоретичну й практичну підготовки. Саме остання й викликає найбільшу зацікавленість слухачів. У зв'язку з цим викладачі курсів мають володіти методикою проведення ділових ігор, кейс-стаді, тренінгів тощо. Важливо також налагодити мережу центрів діагностики й розвитку лідерських якостей співробітників органів державної влади та місцевого самоврядування.

У процесі формування сучасного лідера, його психологічної готовності до управлінської діяльності гостро постає питання про критерії вимог до керівника нового типу, лідера, орієнтованого на реалізацію складних завдань суспільно-політичних перетворень Української держави на шляху до зміцнення її незалежності й ефективного соціально-економічного розвитку [54, с. 8]. Компетентнісний підхід до процесу формування лідерських якостей у посадових осіб та представників місцевого самоврядування повинен реалізуватись з врахуванням того, що компетентність сучасного керівника - лідера - це інтегральне поняття, що складається з:

- особистісної компетентності;
- громадянської компетентності;
- стратегічно-методологічної управлінської компетентності;
- управлінської компетентності в соціальних питаннях.

Таким чином, у процесі формування сучасного лідера - активного учасника суспільно-політичних перетворень, який здатний визначити мету, сформувати команду однодумців, створити стратегію та надихнути прибічників до дії, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів [49, с. 468], формувати коло ключових груп компетенцій лідера:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;
- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;
- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;
- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;
- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;
- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;
- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку. Надзвичайно важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності,

сфокусованості і скоординованості діяльності, взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей.

Саме тому з метою формування лідерських якостей, які сприятимуть працівникам органів державної влади та місцевого самоврядування бути ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення демократичних реформ, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням компетентнісного підходу.

Ефективність навчання навичкам лідерства багато в чому залежить від правильного вибору способів і методів навчання. Вибір правильного підходу до навчання сприяє підвищенню його ефективності. Аналізуючи особливості підходів до організації навчання, необхідні враховувати, що:

- сутність когнітивного (або пізнавального) підходу до навчання навичкам лідерства, орієнтованого на розвиток знань, полягає у формуванні системи знань про те чи інше явище, процес, які в необхідний момент будуть використані як модель дії;

- поведінковий підхід до навчання навичкам лідерства в своїй основі є експериментаторським, він забезпечує розвиток навичок, що стануть йому в нагоді у майбутньому;

- емпіричний процес навчання навичкам лідерства (навчання через досвід) об'єднує сильні сторони когнітивного та поведінкового підходів, у результаті цього з'єднання виходить циклічний процес навчання, що базується на конкретному досвіді його учасників і орієнтований на практичний результат;

- тренінгові форми навчання: інформування, дискусії, вправи, мозкові штурми розвивають саме ті здібності, що впливають на розвиток лідерського потенціалу: вміння досягати результату (здатність формулювати й утримувати ціль); уважність і емпатія; поведінкова гнучкість; впливовість; здатність до управління своїми емоціями.

І все ж варто враховувати, що сучасна професійна лідерська підготовка керівника на державній службі можлива лише за умови його індивідуальної спрямованості.

Таким чом, складовою частинкою великої системи формування й розвитку лідерів-еліти в державному управлінні виступає система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [56, с. 209].

Пропонуємо для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Програму тематичного короткотермінового семінару за темою «Лідерство та управлінська еліта» (далі - Програма) [76], яка апробована в ДРІДУ НАДУ при Президентові України, що дасть можливість керівникам дослідити «суб'єктивну концепцію лідерства».

Метою навчання за Програмою є формування у слухачів сучасних теоретичних і практичних знань, умінь і навичок з проблем лідерства і формування управлінської еліти, відповідно до умов державного управління та місцевого самоврядування. Завданнями навчання за Програмою є:

- набуття слухачами вмінь і знань з основ механізму формування лідерських якостей;
- розкривання теоретико-методологічних проблем сутності феномену лідерства;
- з'ясування в контексті сучасних теорій еліт проблем формування та функціонування управлінської еліти в Україні;
- з'ясування історичних етапів формування еліти в суспільстві;
- удосконалення навичок розроблення і реалізації конкретних заходів щодо застосування оптимальних лідерських стилів управління;
- сформування у слухачів умінн аналізувати сучасну систему функціонування управлінської еліти.

Об'єктом вивчення Програми є феномен лідерства та його вплив на формування сучасної управлінської еліти. Структурними складовими об'єкту

вивчення є механізми ді феномену лідерства та вдосконалення функціонування управлінської еліти.

До змісту Програми включено чотири теми:

1) Лідерство в сучасному світі (Поняття та загальна характеристика «лідерства» й «керівництва». Спільні та відмінні риси між лідером і керівником. Концепції лідерства в історії суспільної думки. Типи та масштаби лідерства. Стили управління та керівництва);

2) Управлінська еліта: теоретико-методологічні засади та витoki формування (Теоретичні засади та витoki формування управлінської еліти. Сутність поняття управлінської еліти. Ознаки, класифікація та функції управлінської еліти. Статус і функції правлячої еліти в політичній системі України. Типи політичних еліт. Регіональні еліти. Демократія та її вплив на формування й трансформації елітних груп.Методологічні установки елітизму);

3) Аналіз феномену української управлінської еліт (історичний аспект) (Українська еліта як важливий чинник формування української державності. Владна еліта радянського періоду та її вплив на політичні орієнтації громадян. Становлення сучасної української політико-управлінської еліти. Нормативно-правові засади функціонування управлінської еліти в Україні);

4) Формування та розвиток політико-адміністративної еліти в Україні (Активна державна кадрова політика - важливий фактор формування міцної та авторитетної еліти. Формування ефективної процедури відбору політико-адміністративної еліти. Формування резерву вищих керівних кадрів в органах публічної влади. Службова кар'єра політико-адміністративної еліти. Професійний розвиток політико-адміністративної еліти в Україні).

У результаті участі в роботі семінару слухачі повинні знати:

- сучасні концепції лідерства;
- сутність, функції та типологію еліт;
- основні теоретико-методологічні підходи до понять «управлінська еліта» та «лідерство»;

- шляхи формування управлінської еліти;
- характер а специфіку взаємовідносин центральної та регіональної управлінських еліт;
- специфіку становлення іміджу лідерів у сучасній Україні;
- понятійно-категоріальний апарат теми.

Крім того, слухачі сформуують уміння та навички, а саме:

- вміти дослідити «суб'єктивну концепцію лідерства»;
- володіти технологією використання теоретичних знань щодо проблеми функціонування феномену лідерства у практичній діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування;
- визначити функції лідера та його місце в формуванні сучасних еліт;
- вміти визначати місце і роль еліт в сучасному соціумі;
- пояснити системи формування та зміни еліт;
- дослідити процеси формування національної еліти України;
- проаналізувати стан та перспективи розвитку еліти в Україні;
- визначити функції лідерів;
- вміти характеризувати еліти в різних тполітичних режимах.

Програма передбачає засвоєння питань щодо формування та розвитку лідерства й управлінської еліти на основі опрацювання відповідних законодавчих і нормативно-правових актів, наукових праць, навчальної літератури і матеріалів періодичних видань.

На етапі сприймання, осмислення та запам'ятовування навчального матеріалу доцільним є використання таких методів: лекція, дискусія, бесіда, розповідь, самостійна робота з літературою та іншими джерелами інформації, демонстрування наочності тощо.

На етапі формування умінь й навичок необхідним є використання таких методів, як аналіз професійних ситуацій, розв'язування професійних завдань, вправи, ділові ігри тощо. Застосування різних форм організації навчання, пов'язаних як з вивченням теоретичного матеріалу, так і з оволодінням уміннями виконувати практичні завдання, спрямовано на

формування умінь, необхідних для забезпечення ефективності підвищення кваліфікації.

Опрацювання навчального матеріалу тематичного семінару включає підсумковий контроль із застосуванням тестових завдань, індивідуальних і фронтальних бесід.

Зауважимо також, що важливим методологічним аспектом викладання лідерства при підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є використання у навчальному процесі сучасних андрагогічних принципів навчання та поєднання пізнавального (слухачі отримують комплекс знань), діяльнісного (дозволяє сформуванню умінь та навички через практичні справи під час занять) і ціннісного (сприяє формуванню елітної особистості) підходів.

Щодо тренінгових форм навчання, то формування у представників місцевого самоврядування навичок з прийняття ефективних та оптимальних управлінських рішень з використанням технології ділової гри дозволяє реалізувати ідеологію випереджаючої підготовки з застосуванням інноваційних підходів. Отже, сьогодні ефективною формою навчання представників місцевого самоврядування застосуванню технологій підготовки та прийняття управлінських рішень є ділова гра. Сучасні підходи до організації, інтерактивна основа спілкування під час гри роблять цю форму навчання свого роду інновацією. Широке коло робіт присвячено розвитку тренінгових технологій та проведенню ділових ігор у сфері бізнесу (Р. Баклі, Н. Борисова, А. Вербицький, В. Дудченко, В. Ломакін, В. Платов, Р. Фелькер). Багато з цих технологій можна адаптувати та творчо розвинути в процесі підготовки представників місцевого самоврядування.

Головною ознакою ділової гри є моделювання діяльності представників місцевого самоврядування з вироблення управлінських рішень. Ці рішення, впливаючи на об'єкт ігрового моделювання, змінюють його стан. Інформація про зміну стану об'єкта управління через елемент зворотного зв'язку

(система оцінювання діяльності посадових осіб місцевого самоврядування) надходить до суб'єкта управління (ігровий простір), до якого входять гравці.

Гравці ухвалюють рішення з керування об'єктом управління на черговому етапі, і процес повторюється. Це дозволяє вирішити ряд завдань, не доступних під час традиційних методів навчання. У процесі ділової гри не тільки здобуваються професійні навички вироблення й ухвалення управлінських рішень, а також моделюється спільна діяльність учасників і відпрацьовуються навички спілкування, які мають відповідати встановленим правовим, соціальним та іншим нормам.

Ділова гра передбачає різного роду інтеракції: фізичну (взаємодія учасників, пересування в процесі гри, робота в групах, малювання, жестикуляція), соціальну (вибір стратегії взаємодії, діалоги, дискусії), пізнавальну (формулювання проблеми, вибір варіантів рішення задач, розробка проектів). Під час розробки загального сценарію важливо здійснювати максимальне занурення учасників у гру, рівномірно розподілити ігрове навантаження, застосувати прийом змагання груп, змоделювати реалістичну і актуальну ситуацію [46, с. 76]. Структура гри формується з таких етапів:

- занурення у проблему - таке собі теоретичне «вкидання» інформації, основний зміст якої складають поняття управлінського рішення, види та типи рішень, методи прийняття рішень;
- формування команд - запуск процесів групової динаміки: поєднання учасників гри в команду, визначення лідера, схеми роботи, розподіл ролей, організація співпраці;
- отримання легенди гри - змістовний опис навчальної ситуації, визначення параметрів та умов діяльності, постановка завдання;
- підготовка рішення - етап формування управлінських рішень з обґрунтуванням стратегії і тактики дій команди, характеристикою пакету рішень. Характеризується зіткнення думок, емоційними суперечками. Застосовується професійний досвід, виявляються особисті якості,

комунікативні характеристики, аналізується розподіл ролей. Доцільно застосувати відеозйомку процесу з метою детального аналізу ходу гри;

- презентація підготовлених рішень - проводиться лідером команди, який презентує пакет управлінських рішень, обґрунтовує їх вибір, відповідає на запитання.

Представлена модель організації ділової гри може ефективно використовуватись в різноманітних підрозділах місцевого самоврядування з метою підвищення кваліфікації посадових осіб різного рівня. Вона дозволяє керівникам і посадовим особам місцевого самоврядування не лише поглибити теоретичні позиції. Гра містить емоційний фактор відповідальності за прийняте рішення, його можливі наслідки, оптимальність та ефективність.

Така організація навчання надає можливість збагатити особистий досвід дій у різноманітних ситуаціях, з врахуванням широкого кола проблем та придбати навички підготовки управлінського рішення в умовах невизначеності.

Таким чином, місцеве самоврядування має спиратися на сучасну інтелектуальну базу із застосуванням фахових інновацій та стратегічне бачення змін з метою підтримки процесів реформування і використання конкурентних умов для розвитку лідерства. Формування лідерських якостей лідерів є вкрай потрібним для діалогу між усіма учасниками процесу з метою визначення нових завдань розвитку місцевого самоврядування, модернізації системи публічного адміністрування в цілому шляхом використання нових технологій управління.

Висновки до третього розділу

1. Розглянуто напрями формування лідерських якостей, та зазначено, що лідери повинні володіти не тільки знаннями справи, філософією реформ, а й мистецтвом публічного виступу, слова, жесту, руху, демонстрації доступності і відкритості та, звісно, щирості. Саме тому, маючи певну основу, природні дані особистості, необхідно зрозуміти та ще раз пригадати

тезу - лідерству не тільки можна, а й потрібно навчатись і оволодівати сучасними методами лідерства. Отже, реалії сьогодення свідчать, що залишається питання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та підвищення рівня професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування.

2. Обгрунтовано напрями формування лідерських якостей керівника Тарасівської сільської ради, та доведено, що сьогодні актуалізується проблема посилення спроможності сільських голів ефективно реалізовувати свої повноваження та вести за собою громаду у період реформування місцевого самоврядування, децентралізації влади за умов обмеженості у часі та ресурсах. Тому наголошуємо на необхідності безперервного навчання саме цієї категорії посадовців для розвитку лідерських якостей, розкриття їх потенціалу і вдосконалення компетенцій лідерства - стратегічного мислення, планування сценарію розвитку громади, міжмуніципального співробітництва, ефективної комунікації, управління людськими ресурсами, орієнтації не лише на результат, а й на людей, психології управління, аналітичного мислення тощо.

3. Запропоновано практичні рекомендації, щодо формування лідерських якостей керівника. Разом з тим доведено, що підвищення рівня професійної компетентності лідерів місцевих громад і ефективності роботи органів місцевого самоврядування в цілому залежить від: заміни радянських стереотипів лідерства; рівня знань посадових осіб місцевого самоврядування (і методики його визначення та оцінювання); ступеня підготовки викладацького складу, вміння працювати з дорослою аудиторією; організації підвищення кваліфікації викладачів центрів ППК із врахуванням специфіки роботи; розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, яка має забезпечити індивідуальну, безупинну, випереджальну освіту, використовуючи всі існуючі на сьогодні механізми та інструменти.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки даної кваліфікаційної роботи магістра, зазначимо, що:

1. Розглянувши методологію формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування, зазначимо, що методологія являє собою логічну організацію діяльності керівника, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій. Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження проблем формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування.

2. Вивчивши понятійно-категоріальний апарат формування лідерських якостей керівника в сфері місцевого самоврядування. Зазначимо, що на сучасному етапі суспільного розвитку України лідерство набуває змісту як фактор стабільності, інтеграції інтересів різних груп населення, адже лідери, формуючи стратегію й визначаючи засоби її реалізації, виступають ініціаторами перетворень та ключовими фігурами успішного проведення адміністративної реформи на демократичних засадах. Саме тому питання розвитку парадигм лідерства в державному управлінні є наразі не лише актуальним, а й ключовим у підвищенні управлінської здатності суспільства, адже становлення демократичного лідерства сприятиме стабільному й поступальному розвитку нашої держави. Неможливо ефективно виконувати функції планування, мотивації, організації та контролю, якщо немає ефективного керівництва та лідерів, здатних заохочувати інших працівників, позитивно впливати на них і вести за собою, тим самим досягаючи позитивних кінцевих результатів.

В інтерпретації терміна «лідер» варто виокремити дві концепції:

- лідер - це індивід, який володіє найбільш вираженими «корисними», з точки зору групи, якостями, завдяки яким його діяльність щодо задоволення інтересів даної групи є найпродуктивнішою;

- лідер - це індивід, за яким група визнає право на прийняття рішень, найзначніших з точки зору групового інтересу.

3. Розглянувши зарубіжний досвід роботи керівника в сучасних умовах, було визначено, що просте копіювання зарубіжних методів роботи з персоналом без урахування особливостей українських підприємств загрожує значним негативним ефектом - як економічних, так і психологічних. Але деякі методи заслуговують на пильну увагу і частково можуть застосовуватися на практиці.

Таким чином, кожному керівнику важливо вміти розкривати свої лідерські якості. Для цього потрібно навчитися пізнавати себе й інших людей, виявляти темперамент, характер, спрямованість особистості, відношення діяльності і життя до цілей і життєвих ситуацій, очікуване емоційне поведіння в напружених ситуаціях і міжособистісних відносинах, ділові якості та стиль керівництва.

4. Розглянувши організаційно-управлінську структуру Тарасівської сільської ради, зазначимо, що Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року визначається система місцевого самоврядування держави, зокрема сутність сільської ради. Сільська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє сільську територіальну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, визначені законодавством України. Сільрада є юридичною особою.

5. Розглянувши лідерські якості керівника Тарасівської сільської ради, зазначимо, що голова сільської ради є головною посадовою особою територіальної громади, яку обрали виборці за її особисті якості та зроблені справи. Голова Тарасівської сільської ради володіє знаннями, навичками,

цінностями, особистісними якостями та підходами, що сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Вона є формальним лідером громади та несе відповідальність за забезпечення відкритості, прозорості, справедливості у процесі спілкування та реалізації стратегії управління на основі таких критеріїв, як знання, уміння, компетентність та інноваційні підходи.

Але не дивлячись на позитивні лідерські якості якого ті як керівника місцевого самоврядування у голови Тарасівської ради є певні недоліки, які негативно впливають на загальну діяльність і як результат на лідерські якості, які ми в свою чергу розглянули за допомогою SWOT- аналізу.

6. Провівши SWOT- аналіз формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування значимо, що професійний авторитет посадової особи - лідера базується на тому, що вона організовує свою діяльність відповідно до інтересів і потреб громадян через процес сприйняття результатів своїх дій і відповідальності за них на основі людської етики, компетентності й особистісно-індивідуальних властивостей. Голова Тарасівської сільської ради - посадова особа - представник органів місцевого самоврядування - це певний соціальний статус особистості, якій надають владу та зобов'язують її виконувати не лише посадові функції, а й утверджувати певні моральні обов'язки, нести відповідальність і таким чином утверджувати авторитет керівника.

Отже, за допомогою SWOT-аналізу було досліджено сильні та слабкі сторони в діяльності керівника та лідерські якості. Виявлені загрози показали, що керівнику слід приділити увагу посиленню трудової дисципліни та контролю підлеглих, що підвищить його імідж та дасть можливість підвищити рівень продуктивності праці. В цілому, аналізуючи дані, отримані під час SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що, хоча керівник, щодо лідерських якостей має певні недоліки, але при цьому, керівник все одно користується повагою підлеглих та займає лідерські позиції в колективі. Це пов'язано з проведенням ефективної політики управління та великим досвідом роботи в даній сфері.

Для того щоб зміни та покращити ситуацію щодо показників отриманих пі час аналізу, зазначимо, що лідерів бажано виховувати у процесі професійної підготовки кадрів державної служби, де провідну роль покликана виконувати Національна академія державного управління при Президентові України та вищі навчальні заклади, в яких читають відповідні курси про лідерство, елітизацію державної кадрової політики, повинні використовувати нові інтерактивні форми навчання (тренінги, лекції-діалоги, круглі столи, брейн-ринги тощо). Таким чином можна формувати інтерес до лідерства.

Враховуючи проблемний стан розвитку демократичних змін в Українській державі через перезавантаження мислення та елітизацію державної кадрової політики усіх регіонів, у системі державної служби та органів місцевого самоврядування затребуваним постає лідерство як важливий чинник для управління людськими ресурсами з метою забезпечення ефективності та результативності роботи посадових осіб та представників місцевого самоврядування.

7. Розглянувши напрями формування лідерських якостей керівника у сфері місцевого самоврядування, зазначимо, що у процесі формування сучасного лідера - активного учасника суспільно-політичних перетворень, який здатний визначити мету, сформувати команду однодумців, створити стратегію та надихнути прибічників до дії, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів, формувати коло ключових груп компетенцій лідера:

- здатність генерування нових ідей та різних шляхів розв'язання проблем, формулювання стратегій діяльності;
- спроможність сплановано та послідовно діяти відповідно до визначених цілей з метою досягнення очікуваних результатів;
- здатність критично сприймати, вивчати та викладати інформацію, що передбачає її узагальнення з різних джерел, урахування деталей та тенденцій, визначення проблем, їх важливості та причинно-наслідкових зв'язків;

- спроможність дотримуватися послідовного стратегічного підходу до управління людськими ресурсами;

- здатність до ефективного обміну інформацією як по горизонталі, так і по вертикалі, з метою досягнення розуміння та підтримки на шляху до реалізації мети;

- вміння чітко та зрозуміло формулювати свою точку зору, враховуючи потреби аудиторії, у різних умовах, з використанням різних форм (письмово та усно) та способів комунікації;

- спроможність прислухатися до інших та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Надзвичайно важливим є усвідомлення керівниками значення та відповідальності за налагодження співпраці між відомствами, взаємодії в рамках організації по вертикалі та горизонталі, між керівниками різних рівнів, колегами для забезпечення прозорості, обізнаності, сфокусованості і скоординованості діяльності, взаємної підтримки на шляху до досягнення цілей.

Саме тому з метою формування лідерських якостей, які сприятимуть працівникам органів державної влади та місцевого самоврядування бути ініціаторами перетворень і ключовими фігурами успішного проведення демократичних реформ, необхідно впроваджувати інноваційні моделі підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням компетентнісного підходу.

8. Обґрунтувавши напрями формування лідерських якостей, дійдемо висновку, що лідер-керівник повинен постійно удосконалювати свої знання і здібності, розвивати здатність об'єктивно оцінювати свої дії, вміти використовувати свої сильні сторони так само добре, як заповнювати прогалини в знаннях. Лідер-керівник повинен користуватися довірою оточуючих, керуватися особистими фундаментальними і духовними цінностями, органічно сполучаючи емоції, інтелект і ділові якості. Лідер-керівник повинен не стільки накопичувати знання в собі, скільки ділитися

ними з навколишніми. Поверхневого розвитку й уміння керувати буде недостатньо для багатьох керівників, особливо глибокі внутрішні зміни будуть потрібні для зростаючих молодих лідерів. Лідер-керівник повинен володіти системним мисленням і знати закони, відносно яких системи живуть і розвиваються.

Очевидно, що вищевказані ознаки лідерства притаманні поняттю соціальної ефективності діяльності керівника в органах державної влади України. Соціально-ефективний керівник в органах державної влади - це той, хто здатен створювати соціальний вплив на оточуючих і налагоджувати взаємодію в колективі. Його діяльність ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності підлеглих. На нашу думку, соціально-ефективний керівник - це і є лідер. Тому виховання лідерських якостей у майбутніх керівників є необхідною передумовою підвищення соціальної ефективності керівників в органах державної влади в Україні.

9. Запропонувавши практичні рекомендації щодо формування лідерських якостей, зазначимо, що в управлінській діяльності комунікативна підготовка в системі підвищення кваліфікації має спиратися на кілька загальних положень.

По-перше, сама діяльність, її зміст, спрямованість і континуум визначаються державними нормативно-правовими документами.

По-друге, організаційні дії, структурні перетворення, заходи, методи тощо залежать не тільки від індивідуально-особистісних якостей, але й від знань, умінь та навичок, які здобувають керівники та посадові особи місцевого самоврядування протягом всього життя.

По-третє, в управлінській діяльності комунікативна підготовка вимагає орієнтації на одержувача комунікації. Це не лише члени команди органу місцевого самоврядування, але й представники інститутів громадянського суспільства, з якими тісно співпрацюють посадові особи.

По-четверте, такий вид діяльності вимагає від посадової особи гнучкості, мобільності, що виявляється в розмежуванні методів між внутрішньо- і зовнішньоорганізаційною діяльністю.

Варто зазначити, що в цьому контексті професійне навчання з комунікативістики має бути практично спрямоване. Інакше кажучи, це ті знання, які мають дати можливість здійснити наліз, вибрати методи і форми впровадження їх у практику з метою реалізації завдань соціально-економічної, гуманітарної, безпекової державної політики у місцевому самоврядуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алфьоров С. М., Ващенко С. В., Долгополова М. М., Купін А.П. Адміністративне право. Загальна частина. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. С. 59-66.
2. Артеменко Н. Мотиваційні аспекти менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр.* / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. Вип. 3 (21). 288 с.
3. Артеменко Н. Досвід Німеччини у професійному вдосконаленні державних службовців. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: матеріали 4-ї регіон. наук.-практ. конф.* Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 153-157.
4. Арутюнов В. Х., Мішин В. М., Свінціцький В. М. Методологія соціально-економічного пізнання. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 353с.
5. Бабич О. Б. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління. *Вісн. УАДУ*, 2003. № 2. С. 449–456.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Підручник. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие. Мн.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2003. 352 с.
8. Білуха М.Г. Основи наукових досліджень: Підручник для студ. екон. спец. вузів. К.: Вища школа, 1997. 271 с.
9. Богданова Н. О.Зарубіжний досвід підготовки державно-управлінських кадрів та шляхи його адаптації в Україні. *Політичні науки. Правознавство.* 2007. Т. 69. Вип. 56. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npchdu/Politology/2007_56/56-18.pdf
10. Бойко О. В. Концептуальна парадигма публічного управління та адміністрування: теоретико-методологічні засади. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць.*

Запоріжжя: ЗДІА, 2017. № 70. С.151-163.

11. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2012. 388 с.
12. Василевська Т. Е. Моральні аспекти діяльності державного службовця у контексті становлення громадянського суспільства. *Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні*. Київ, 2001. Т. 2. С. 413–415.
13. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: [навч.посіб.] Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
14. Васильєв А.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень: організаційно-правові проблеми. Одеса: АО БАХВА, 2007. 160с.
15. Виноградський М. Д. Управління персоналом: підручник, 2-ге видання. К.: ЦУЛ, 2009. 501 с.
16. Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи: матеріали Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 року) / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука. Х.: Фактор, 2015. 88 с.
17. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посібн. К. : Вид-во «Кондор», 2003. 414 с.
18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2006. 670 с.
19. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018.156 с.
20. Воронкова В.Г. Менеджмент та адміністрування: Навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2011. 260 с.

21. Воронкова В.Г. та ін. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472с.
22. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
23. Воронкова В.Г.Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.
24. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємств: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища шк., 1995. 265 с.
25. Гончарук Н. Вища управлінська еліта на сучасному етапі державотворення. *Вісник НАДУ*, 2011. № 2. С. 5-10.
26. Грищенко І. М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*, 2010. № 2. С. 275-285.
27. Грищенко І. М. Шляхи удосконалення програми розвитку лідерства в системі підготовки керівних кадрів. *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.)*. К.: НАДУ, 2014. С. 233–234.
28. Дармограй О. О. Вдосконалення стилю державно-управлінської діяльності на основі використання основних підходів теорії лідерства. *Економіка і держава: міжнар. наук.-практ. журн.*, 2008. №11. С. 90-93.
29. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади: [монографія]. Х.: с.а.м., 2010. 276с.
30. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління: навч. посіб. Київ: НІЧЛАВА, 2000. 280 с.

31. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами: навч. посіб.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К.: Олді-плюс, 2006. 253 с.
32. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР. М.: Глоссарий, 1998. 321с.
33. Касьяненко М.М. Організація роботи та управління органами державної податкової служби України: Навч. Посібник. Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. 229 с.
34. Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2009. Вип. 18/19. С. 495-593.
35. Ковбасюк Ю.В. та ін. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. Колегія. К.: НАДУ, 2011. 748с.
36. Козловський В. О. Морально-психологічний стан управлінців як критерій ефективності управління. *Вісн. УАДУ*, 2001. № 3. С. 64–70.
37. Колпаков В. Лідерство – фактор общественного развития. Современное понимание лидерства. *Персонал*, 2005. №9. С. 66-73.
38. Конверський А.Є. та ін. Основи методології та організації наукових досліджень: навч. Посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
39. Королько В. Г. Основи публік рілейшз: Посібник. Київ: Інститут соціології НАН України, 1997. с. 184.
40. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
41. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників: Підручник. К.: Знання, 2005. 552 с.
42. Криштоп Т.В. Сучасне бачення лідерства як умови спішної діяльності. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука – 2019»*: у 5 т. Запорізький національний університет. - Запоріжжя:ЗНУ, 2019. Т.5. С. 272-273.

43. Криштоп Т.В. Формування іміджу керівника в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах. *Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 18-19 квітня 2019 р.* Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С.223-224.
44. Крушельницька О. В. *Методологія та організація наукових досліджень: навч. посібник.* К.: Кондор, 2006. 206с.
45. Лепський М.А. *Якісні методи соціального прогнозування: методологія, методика, практика: підручник.* Запоріжжя: КСК-Альянс, 2016. 440 с.
46. Логунова М. М. *Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності.* К. : Центр сприяння інститут. розв. держ. служби, 2006. 256с.
47. Лэнд, Питер Э. *Менеджмент - мистецтво керувати: Секрети і досвід практ. менеджменту / Пер. с англ. М. Шерешевской.* М.: ИНФРА-М, 1995. 143 с.
48. *Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.* К.: НАДУ, 2012. 52с.
49. Міненко М. *Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України. Вісн. УАДУ.* 2004. № 4. С. 464-470.
50. *Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп.* К.: НАДУ, 2014. 128 с.
51. Мороз О.С. *Управління людськими ресурсами: навчальний посібник.* Запоріж.держ.інж.акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.
52. Немцов В. Д. *Менеджмент організацій: навч. посібн.* К.: ТОВ «ЦВПК»«ЕксОб», 2001. 397с.
53. Нестуля О.О. *Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. Посібник.* К.: Знання, 2013. 287с.

54. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Осипенко Н. М. Формування регіонального лідера-управлінця. Робочий зошит. Модульна програма. Полтава: Полтавський обласний ЦППК, 2014. 106 с.
55. Озадовська Л. Спостереження. *Філософський енциклопедичний словник*. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
56. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: Монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. С. 207–211.
57. Офіційний сайт Пологівської державної адміністрації Запорізької області. URL: <http://www.rradapology.gov.ua>
58. Офіційний сайт Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області. URL: <http://www.tarsr.gov.ua>
59. Петровский А.В. Психология. Словарь. 2-е изд., испр. и доп. М.: Политиздат, 1990. 380 с.
60. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: ИНФРА-М, 1998. 528с.
61. Піча В.М. Філософія: Курс лекцій: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти III-IV рівнів акредитації. - 3-тє видання, перероб. і доповн. Львів: «Магнолія плюс»; видавець СПД ФО, 2005. 506 с.
62. Платонов С. В. Мистецтво управлінської діяльності: Підручник. К., 2006. 413 с.
63. Половинко В.С. Оцінка в управлінні персоналом. *Звістки Академії праці і зайнятості*. 3-4. Іжевськ, 1998. С. 209-213.
64. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління в організації. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2016. 150 с.
65. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України: за станом на 1 лют. 2006 р. Верховна Рада України. Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2006. 80 с. Серія «Закони України».
66. Пятницька-Позднякова І.С. Основи наукових досліджень у вищій школі: Навч. Посібник. К., 2003. 116 с.

67. Резакович И. Лидерство как ценность современного менеджмента. *Гос. служба*. 2005. № 3. С. 84-87.
68. Розвиток сільських територій (стан, проблеми, перспективи) / Є. І. Бойко, І. Р. Залуцький, Х. М. Притула та ін.; НАН України. Ін-т регіональних досліджень; [наук. ред. Є. І. Бойко]. Львів, 2011. 61 с.
69. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. - Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
70. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
71. Серьогін С.М. Формування позитивного іміджу органів влади через підвищення якості надання адміністративних та соціальних послуг: наук. розробка. К.: НАДУ, 2009. 32 с.
72. Скрипаченко Т. В. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата психологічних наук. Київ 2001. 19с.
73. Станхевич В. До проблеми формування індивідуального професійно-індивідуального іміджу викладача вищого аграрного навчального закладу. *Вісн. Львів.унів. серія «педагогіка»*, 2009. Вип. 25, ч. 1. с. 263 - 270.
74. Сурмін Ю.П., Бакуменко В.Д. та ін. Енциклопедичний словник з державного управління. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
75. Україна в міжнародних рейтингах. URL: <https://www.sfii.gov.ua>
76. Федорів Т. В. Особливості формування соціокультурної компетентності державних службовців: комунікативний аспект: навч.-метод. Матеріали. К.: НАДУ, 2010. 56 с.
77. Фельзер А. Б. Техніка роботи керівника [Текст]: навч. посіб. К.: Вища школа, 2012. 383 с.
78. Швець Ф.Д. Методологія та організація наукових досліджень. Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2016. 151с.

79. Чантурія А. В. Семіотичні аспекти дослідження соціальної реальності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата філософських наук. Київ, 2006. 21с.
80. Чмиленко, Ф.О. Посібник до вивчення дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень» [Текст]. Д.: РВВ ДНУ, 2014. 48 с.
81. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. 336 с.
82. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
83. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://www.cprk.cv.ua/124.php>.
84. Яцунська О. О. Основні теорії місцевого самоврядування: походження та розвиток. *Вісник ХНУ. Сер.: Питання політології*, 2000. № 470. С. 133 - 145.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1. Сутність поняття «лідерство»

Таблиця Б.1 – Відмінності керівника від лідера

Керівник	Лідер
призначається офіційно	визначається стихійно
має наані законом права та обов'язки	може не мати формальних прав і обов'язків
наділений системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які може впливати на підлеглих	не має офіційно встановлених певною системою санкцій
представляє свою групу в зовнішній сфері відносин	у сфері своєї активності обмежений внутрігруповими стосунками
несе відповідальність перед законом за справи у групі	не несе відповідальності перед законом за справи у групі
регулює офіційні відносини груп як соціальної спільноти	регулює міжособистісні стосунки у групі
пов'язаний з усією системою суспільних відносин, оскільки керівництво є елементом макросередовищем	лідерство виникає за наявності макросередовища (мала група)

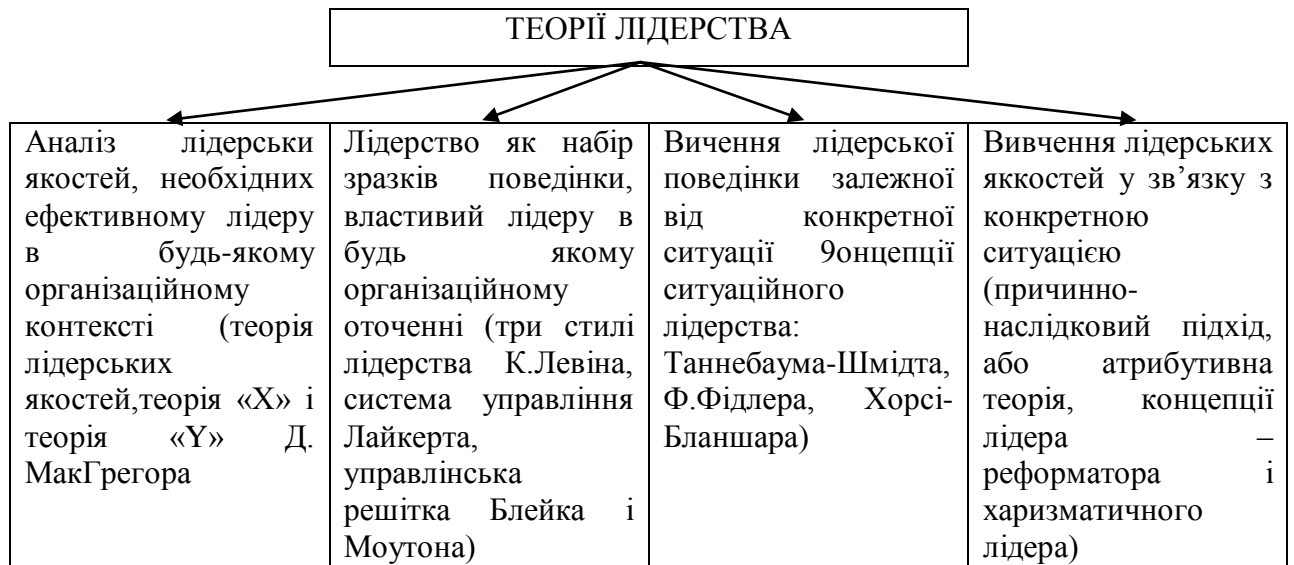


Рисунок В.1. Теорії лідерства

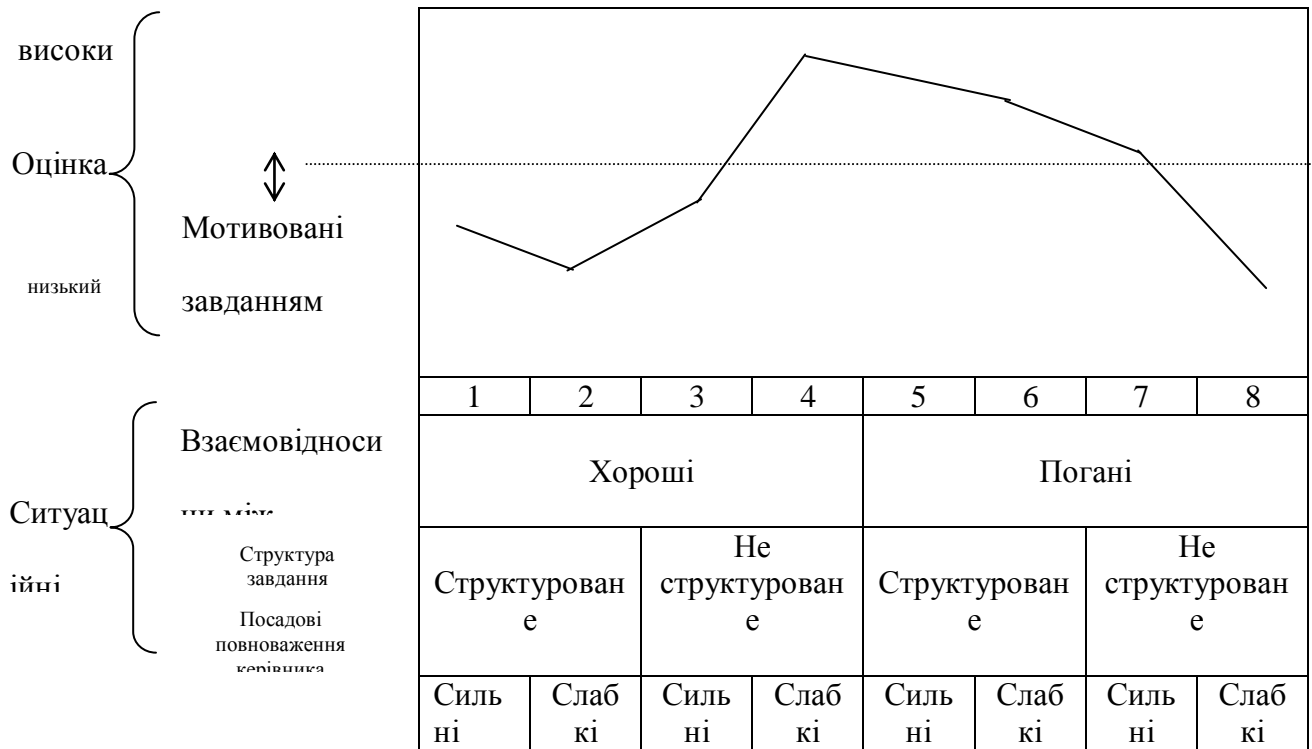
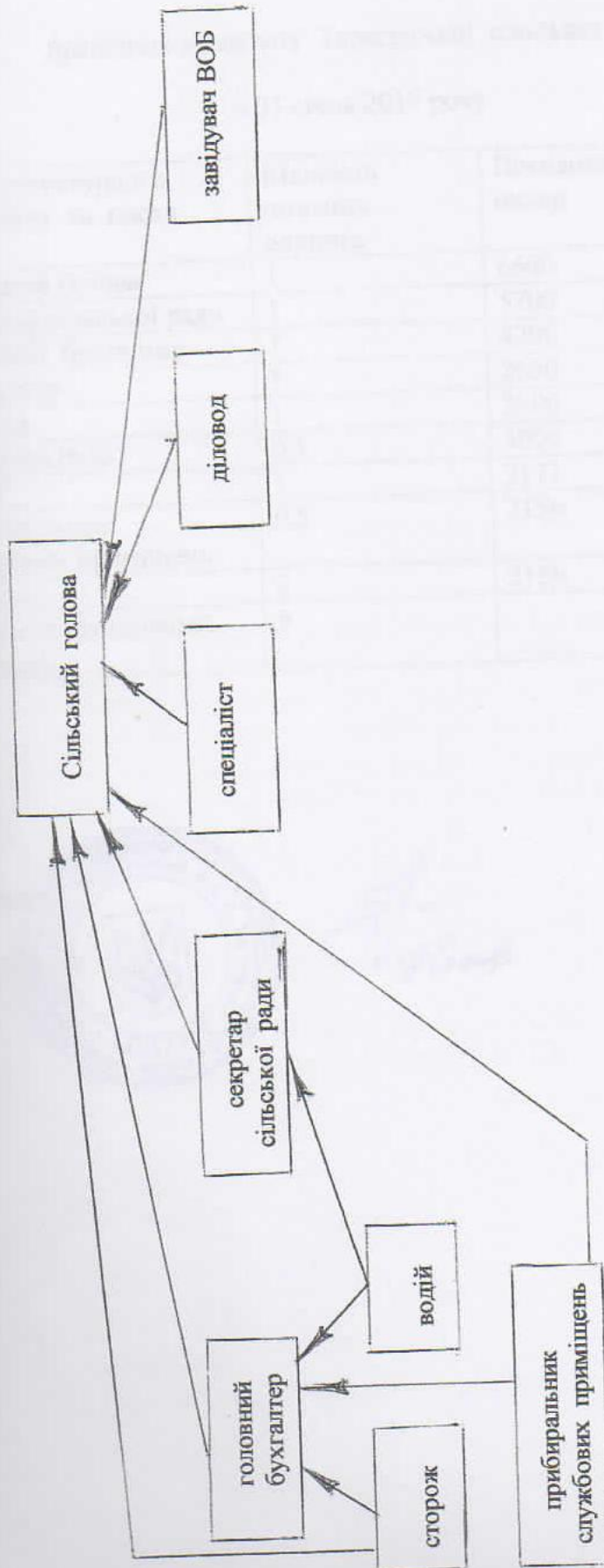


Рисунок Г.1. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Структура працівників
апарату Тарасівської сільської ради
на 2019 рік



Н.П.Холус

Д.Ю.Немчін



Сільський голова

Головний бухгалтер

Додаток Е

Додаток 2
до рішення сільської ради
від 21.12.2018 року №3

ШТАТНИЙ РОЗПИС

працівників апарату Тарасівської сільської ради

з 01 січня 2019 року

№	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад	Фонд заробітної плати на місяць (грн)
1	Сільський голова	1	6600	6600
2	Секретар сільської ради	1	5700	5700
3	Головний бухгалтер	1	4200	4200
4	Спеціаліст	1	2650	2650
5	Діловод	1	2600	2600
6	Завідувач ВОБ	0,5	3000	1500
7	Водій	1	2171	2171
8	Прибиральник службових приміщень	0,5	2156	1078
9	Сторож	2	2156	4312
	Усього за посадовими окладами	9		30811

Сільський голова

Головний бухгалтер




Н.П.Ходус

Д.Ю.Немчін

БІОГРАФІЧНА ДОВІДКА	
ХОДУС НАТАЛІЯ ПЕТРІВНА	
Подається на Працює	Паспорт території Тарасівським сільським головою Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області
Громадянство	громадянка України
Число, місяць і рік народження	05 березня 1960 року
Місце народження	с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області
Освіта	Повна вища, Бердянський державний педагогічний інститут, 1986 рік, викладач педагогіки і психології, методист по дошкільному вихованню
Науковий ступінь, вчене звання	Не має
Володіння мовами	українською, російською вільно, німецькою зі словником
Нагороди, почесні звання	Не має
Прийняття При- сяги посадової особи місцевого самоврядування	01.08.2001
Ранг посадової особи місцевого самоврядування	7
Категорія посади посадової особи місцевого самоврядування	4
Загальний стаж роботи	37 років 5 місяців
Стаж служби в органах місцевого самоврядування	18 років 4 місяці (з 01.08.2001 р.)
Стягнення	Не має

ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	
07.1977-02.1979	Директор Басанського сільського Будинку культури Пологівського району Запорізької області
04.1980-06.1981	Вихователь дитячих ясел-садка колгоспу «Росія» с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області
06.1981-08.1996	Завідуюча дитячих ясел-садка колгоспу «Росія» с.Тарасівка Пологівського району Запорізької області
08.1996-04.1998	Заступник голови Тарасівської сільської ради Пологівського району Запорізької області
04.1998-10.2015	Тарасівський сільський голова
11.2015-до цього часу	Тарасівський сільський голова

Секретар сільської ради  Мешкова В.В.

10.12.2019