

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

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА СОЦІАЛЬНОЇ ФІЛОСОФІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**Кваліфікаційна робота  
магістра**

**ГРОМАДСЬКЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ОСНОВА  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ  
ГРОМАДИ**

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2810-1з  
спеціальності 281 «Публічне управління та  
адміністрування»  
освітньо-професійної програми «Публічне  
управління та адміністрування»  
І.В. Лазарєв

Керівник: професор кафедри соціальної  
філософії та управління, доцент,  
д.філос.н. Масюк О.П.

Рецензент: професор кафедри соціальної  
філософії та управління,  
доцент, д.і.н. Приймак О.М.

Запоріжжя – 2021

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

Факультет соціології та

управління

Кафедра соціальної філософії та

управління

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри соціальної  
філософії та управління

\_\_\_\_\_ Т.І.

Бутченко

«\_\_\_\_\_»

2021 року

**З А В Д А Н Н Я**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ

\_\_\_\_\_ Лазареву Іллі Володимировичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Громадське лідерство як основа функціонування об'єднаної територіальної громади  
керівник роботи Масюк О.П. професор кафедри соціальної філософії та управління, доцент, д.філос.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2021 року № 914-с

2. Строк подання студентом роботи 8 грудня 2021 року

3. Вихідні дані до роботи Дисциплінарно-деліктне право України : навч. посіб. / Т. С. Аніщенко ; за заг. ред. : Т. О. Коломоєць, В. К. Колпаков ; Київ : Ін Юре, 2016. 464 с.; Новак О. Д. Правові засади дисциплінарної відповідальності державних службовців в Україні : монографія / за заг. ред. В. В. Зуй ; Харків : Право, 2015. 199 с.; Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження проблеми дисциплінарної відповідальності держслужбовців та посадових осіб України. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження: «публічна

служба». 3. Визначити принципи та методи дослідження дисциплінарної відповідальності держслужбовців та посадових осіб України. 4. Дослідити сутність та механізм дисциплінарної відповідальності на публічній службі. 5. Висвітлити нормативно-правове регулювання дисциплінарної відповідальності держслужбовців та посадових осіб. 6. Виявити особливості дисциплінарної відповідальності на держслужбі та в органах місцевого самоврядування. 7. Охарактеризувати зарубіжний досвід дисциплінарної відповідальності держслужбовців і посадових осіб. 8. Обґрунтувати основні перспективи удосконалення законодавства щодо дисциплінарної відповідальності держслужбовців й посадових осіб в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	17.06.2021	17.06.2021
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	30.08.2021	30.08.2021
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри соціальної філософії та управління	14.10.2021	14.10.2021

7. Дата видачі завдання 18 червня 2021 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2021	виконано
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2021	виконано
3.	Розробка основних положень роботи	Травень 2021	виконано
4.	I розділ	Червень – липень 2021	виконано
5.	II розділ	Серпень – вересень 2021	виконано
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2021	виконано
7.	Систематизація висновків	Листопад 2021	виконано
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2021	виконано

Студент

І.В. Лазарєв

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.П. Масюк

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ А.І. Васильєва

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 85 сторінок, 70 позиції у списку літератури, 1 додатка.

### ГРОМАДСЬКЕ ЛІДЕРСТВО, ЯК ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

*Мета дослідження:* дослідження суті і особливості громадського лідерства як основи функціонування об'єднаної територіальної громади. Особливості, функції управління, розробка шляхів удосконалення системи роботи громадського лідера в процесі управління об'єднаною територіальною громадою.

*Об'єкт дослідження:* система організації об'єднаної територіальної громади та її місце у розвитку громадського лідерства.

*Предмет дослідження:* вплив громадського лідера на організацію діяльності територіальної громади в Україні.

*Методи дослідження:* аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний, аналіз статистичних даних.

*Гіпотеза:* результат дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи роботи громадського лідера об'єднаної територіальної громад.

*Висновки:* 1. Визначено головну роль громадського лідера в основі функціонування об'єднаної територіальної громади, її функціонування, та головної мети.

2. Проаналізовано роботу Запорізької молодіжної міської ради та молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь».

3. Запропоновано та розглянуто головні шляхи оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області.

## SUMMARY

The Qualifying Paper consists of 85 pages, 70 reference items in the List of References, 1 annex.

### PUBLIC LEADERSHIP AS BASIS FOR THE AMALGAMATED TERRITORIAL COMMUNITY FUNCTIONING

*Goal of research:* to study the essence and features of public leadership as the basis for the functioning of an amalgamated territorial community. Features, management functions, development of ways to improve the system of work of a public leader in the management of an amalgamated territorial community.

*Subject of research:* the system of the amalgamated territorial community organization and its place in the development of public leadership.

*Scope of research:* the influence of a public leader on the organization of the territorial community activity in Ukraine.

*Methods of research:* analysis, synthesis, epagoge, deduction, structural and functional method, statistical data analysis.

*Hypothesis:* the result of the study is to develop practical recommendations for improving the system of work of the public leader of amalgamated territorial communities.

*Conclusions:* 1. The main role of the public leader in the basis of the functioning of the amalgamated territorial community, and the main goal were determined.

2. The work of the Zaporizhzhia Youth City Council and the youth organization of PJSC Zaporizhstal was analyzed.

3. The main ways to optimize public and professional leadership in Zaporizhzhia region were proposed and considered.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	8
1.1. Історія дослідження теми «Громадський лідер як основа функціонування об'єднаної територіальної громади».....	8
1.2. Уточнення основні поняття: «лідер», «громадський лідер», «адміністративна реформа», «об'єднана територіальна громади».....	16
1.3. Принципи і методи дослідження громадського лідерства як основи функціонування об'єднаної територіальної громади.....	24
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	27
2.1. Об'єднання територіальна громада як підґрунтя для розвитку громадського лідерства в Україні.....	27
2.2. Некомерційна організація та її місце у вихованні національних лідерів громад.....	35
2.3. Роль громадського лідерства у гармонійному розвитку об'єднаної територіальної громади.....	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У МІСТІ ЗАПОРІЖЖЯ.....	58
3.1. Запорізька молодіжна міська рада як об'єднання лідерів.....	58
3.2. Молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь»: формування професійних лідерів.....	64
3.3. Шляхи оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області.....	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* На сьогодні основа функціонування об'єднаної територіальної громади використовується в різних аспектах для того, щоб громадяни нашої держави відчували себе соціально захищеними.

Політичні та економічні перетворення країни обумовлюють загальні зміни територіальних громад заснованих на принципах єдності та взаємної підтримки. Керівники організацій повинні надавати гарантії соціального захисту своїм підлеглим, задовольняти їх потреби та забезпечувати безпечними умовами праці. Керівники територіальних громад, організацій повинні надавати гарантії захисту своїм підлеглим, задовольняти їх потреби та забезпечувати безпечними умовами праці. Інтереси працівника і роботодавця взаємопов'язані, адже рівень ефективності діяльності і продуктивність праці прямо залежать саме від громадського лідерства. Тому важливим компонентом у діяльності територіальної громади грамотне лідерство, реалізація ідей громадського лідера, задоволення не тільки матеріальних, але й інших потреб персоналу. Від того, наскільки ефективно керівник буде виконувати свої обов'язки та ставлення до персоналу, залежать загальні результати діяльності, імідж та рівень серед інших громад.

З огляду на це проблема громадського лідерства як основа функціонування об'єднаної територіальної громади потребує термінового, науково обгрунтованого вирішення.

Аналіз сучасних проблем територіальної громади свідчить про перехідний стан та безсистемність. Цим обумовлена подальша необхідність пошуку шляхів вирішення проблем, безпеки та розвитку особистості в процесі управління.

*Проблемна ситуація* незважаючи на певну опрацьованість даної проблеми, питання організації діяльності об'єднаних територіальних громад та варіанти задоволення потреб працівників вимагають ретельнішого дослідження. В Україні доволі давно відчувався брак пасіонарної активності, а при ретельному впровадженні адміністративної реформи це почало відчуватись ще сильніше. Отже, є запит на громадського лідера в умовах детального проведення



децентралізації в Україні.

*Об'єктом дослідження* є система організації об'єднаної територіальної громади та її місце у розвитку громадського лідерства.

*Предметом дослідження* є вплив громадського лідера на організацію діяльності територіальної громади в Україні.

*Метою дослідження* є дослідження суті і особливості громадського лідерства як основи функціонування об'єднаної територіальної громади. Особливості, функції управління, розробка шляхів удосконалення системи роботи громадського лідера в процесі управління об'єднаною територіальною громадою.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- розглянути історичні засади громадського лідера як основи функціонування об'єднаної територіальної громади;
- визначити основні поняття та категорії «лідер», «громадський лідер», «адміністративна реформа», «об'єднана територіальна громади»;
- розкрити зміст принципів і методів дослідження даної теми;
- визначити яким чином об'єднана територіальна громада виступає як підґрунтя для розвитку громадського лідерства в Україні;
- з'ясувати яке саме місце некомерційна організація займає у вихованні національних лідерів громад;
- розкрити роль громадського лідерства у гармонійному розвитку об'єднаної територіальної громад.

*Гіпотеза дослідження:* результат дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення системи роботи громадського лідера об'єднаної територіальної громад.

*Структура роботи:* кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### 1.1. Історія дослідження теми «Громадський лідер як основа функціонування об'єднаної територіальної громади».

Взаємовідносини керівника та підлеглого завжди цікавили філософів багатьох поколінь. Ще з часів давньої міфології вожді наділялися надзвичайними, надлюдськими здібностями. Описуючи давні війни, Древні філософи говорять про вміння, здібності та навички полководців, вождів, звертаючи увагу на їх феноменальний розум, мужній дух, чудову силу волі, визначні риси організаторських здібностей, здатних покликати людей на ризик, мотивувати їх на перемогу. Платон казав словами Сократа, що лідеру повинен бути красномовним, вміти управляти підлеглими. Він зазначав, що керівник повинен бути вихованим, мудрим, тому що саме мудрість необхідна для управління людьми. Філософ підкреслював те, що справжній лідер може не тільки здатний змушувати підлеглих примусом, але і переконувати їх словами.

«У праці «Держава» Платон обґрунтував засади ідеальної держави суспільства, за основу якої взяв поділ населення на три верстви: керманічі, стратеги та виробники. Платон зображав лідера-керівника як людину відмінну, з природженою схильністю до знання, любов'ю до істини, рішучим неприйняттям брехні. Його відрізняють скромність, благородність, справедливість, душевна досконалість. Античний філософ дотримувався думки, що не влада, а авторитет – основне знаряддя управління суспільством. А щоб мати авторитет, керівники повинні виявляти стриманість у задоволенні своїх потреб, вести суворий спосіб життя. Вони позбавлялися права мати власність, оскільки та підриває моральні основи людини. В державі слід регулярно проводити спеціальну підготовку і ретельний відбір управителів необхідного рівня інтелектуальної підготовки.

Керманіч повинен знатися на добробуті держави. Знання також дають змогу відрізнити справжнього правителя від несправжнього. Тому, на думку Платона, лідери – це керманічі, влада яких поєднується «з розумінням й розсудливістю», а знаряддям управління постає авторитет» [36].

Отже, у філософа виникало питання, як саме людина приходить до влади, яку мету вона ставить, за допомогою влади. Філософ був переконаний, що лідер має бути справедливим, чесно служити державі, бути вірним її народу.

Послідовно за роботами Тарда і Лебона починають з'являтися перші теорії лідерства, термін «лідер», позначавши людину, яка керує іншими.

Ще за часів Київської Русі коли почали існувати перші територіальні громади питання лідерства було невід'ємною частиною політики держави. На той час призначення князя до влади обиралися саме народними зборами. Участь в голосуванні брали саме міські жителі, які володіли господарством, але вирішувало все феодална верхівка.

«Органом місцевого селянського самоврядування була верв, що об'єднувала самостійних господарів одного чи кількох сіл. Земля, ліси, пасовища, інші земельні угіддя були колективною власністю усіх членів. Члени верви несли взаємну відповідальність за сплату данини та скоєні на території громади злочини або переховування злочинців. Функції управління у верві здійснювали копні збори. Верховний суд на основі звичаєвого права вершив судочинство» [13].

В середні віки окремі міста України за політико-правовим статусом розділялися на державні, приватні та церковні. В державних з'явилася державна адміністрація лідером якої була староста яка керувала центральною частиною міста та мешканцями сіл, займалася проблемами оборони і проблемами податків. Лідером міської громади був війт. Їх компетенції були різними. Громадські інтереси захищав війт перед феодалом, та суді.

З того часу в українських містах починає запроваджуватися магдебурзьке (німецьке) право, а саме у XIII ст. Його зміст полягав у звільненні міського населення з-під юрисдикції урядової адміністрації та наданні місту

самоуправління. Мешканці утворювали громаду які мали власний суд та управу. Управою керували найкращі бурмістри і райці, а судом керували війт і лавники. Їх підлеглими були не тільки міщани, а також цехові ремісники та селяни. Отримання Магдебурзького права, означало ліквідацію влади по відношенню до громадян з боку феодалів та князів. В повноваженнях міського самоврядування було передбачено саме мешканцями громад обирати раду на один рік. Органи судової влади на чолі з війтом обиралися лавою, це було передбачено Магдебурзьким правом. Лавники залишалися до кінця життя. Війт же, обирався королем, в його повноваження входило керування усім містом. Єдина громада України, яка могла обирати самостійно війта – це київська. Із випровадженням Магдебурзького права міста України отримували і майнові повноваження.

Наприкінці битви під Зборовом, яка відбулася між козаками та польським військом між Богданом Хмельницьким і поляками був підписаний мирний договір (Зборівський трактат, затверджений 1649 року), який надавав право православним міщанам увійти саме до складу муніципальних урядів.

«Значний внесок у розвиток різних теорій лідерства додали відомі роботи Г. Тарда (1843-1904), Г. Лебона (1841-1931). Вагомі досягнення людства – це результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що складають переважну більшість, тільки наслідують видатних людей. У цьому наслідуванні Тард вбачає основний закон соціального розвитку. Послідовників він позначає терміном «юрба» і вказує на їхню відсталість, невміння міркувати, рабську покірність сильному» [57]. Тард також вважав, що лідер в першу чергу повинен боротися з відсталістю юрби, вводити обов'язково нововведення, інакше кажучи уміти «бити» юрбу «по нервах» і через це досягати відповідних висот, підпорядкування. А Лебон роздивляється критерії взаємодії юрби та лідера по іншому ніж Тард. Лебон казав, що послідовники відіграють одну з головних ролей у громадському та суспільному житті і намагаються домінувати над лідерством, задаючи мету, програму та будь-які завдання що до поведінки. Якщо Юрба побачить в комусь нову ілюзію, то одразу може покинути лідера і піти в протилежному напрямі. Тому в інтересах лідера іти тим же шляхом що і юрба.

Лідер повинен використовувати свою владу, беручи до уваги усі закони психології.

Еволюція управління територіальною громадою України тривала століттями.

Роль та значення громади завжди були важливими в українському суспільстві. Наприкінці XIX ст. Іван Франко, розмірковуючи над значенням громад у політичному житті держави, писав: «... коли кожний повіт, кожний край, кожна держава складається з громад – сільських чи міських, то все одно перша і найголовніша задача тих, що управляють державою, краями, повітами, повинна би бути така, щоб добре упорядкувати і мудрими правами якнайліпше забезпечити ту найменшу, але основну одиницю. Бо коли громада зле впорядкована, бідна, темна і сама в собі розлазиться, то очевидно, ще й увесь побудований на ній порядок повітовий, крайовий і державний не може бути тривалий» [63, с. 175-185].

На той час «територіальна громада» за все своє існування в Україні виконувала такі важливі функції, як:

- підтримка правопорядку на території України;
- підтримка безпеки всіх членів громади;
- збереження майна жителів країни;
- підтримка соціального захисту;
- культурно-просвітницька функція.

Таким чином, була створена соціальна поліцейська служба. Що стосується XX ст. коли на теренах України панувала Радянська влада, територіальні громади прибули великих змін в устрої та керуванні державою та громадою.

«Рада поєднувала в собі функції місцевих органів державної влади і функції місцевого самоврядування. В період Громадянської війни Ради працювали виключно як органи пролетарської диктатури. Сподівання, що після війни Ради стануть органами місцевого самоврядування, не справдилися. Ще в 1925 р. у 40 % міст і селищ міського типу Ради взагалі не були створені. А існуючий варіант мав вигляд секцій при міськвиконкомах. Отже, через

відсутність самостійності, перш за все матеріально-фінансової бази, Ради та їх виконками залишалися ланками централізованого апарату управління і не могли виконувати функції місцевого самоврядування. Фактичне відродження місцевого самоврядування в Україні, у широкому розумінні цього слова, почалося після обрання депутатів Верховної Ради Української РСР та місцевих Рад народних депутатів у березні 1990 р.» [64].

Після вищесказаного, місцеві ради по всій країні відповідно до своєї структури залишалися комуністичними (велика кількість депутатського складу належала до КПУ), але у більшості населених пунктів ради вже не дотримувалися комуністичної ідеології, або склалися із невеликої кількості демократичних депутатських груп. З часом нові місцеві ради намагалися обійтися без партійного та державного патронажу, над своєю діяльністю для якісного надання послуг місцевому населенню. Комуністична партія ще до 1990 року відігравала головну роль у складі та діяльності органів місцевого самоврядування. У ті часи на кожній ланці адміністративно-територіального устрою була єдина партійна структура: обком, райком, міськком, а всі керівники рад чи виконкомів обов'язково належали до правлячої партії.

В умовах економічної кризи завдяки ідейним протиріччям відбувся стрімкий розвиток місцевого самоврядування в історії України.

«В умовах гострої необхідності побудови чіткої вертикалі виконавчої влади, створення умов, щодо забезпечення системного підходу до вирішення завдань соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальних одиниць, підбору і підготовки сучасних управлінських кадрів Україна опинилась в ситуації, коли опрацювання вказаних питань необхідно було починати з нуля. Відносини між центральною та місцевою владами можуть набувати різноманітних форм. Найбільш поширеними є юридично-конституційні або економічно-фінансові форми, однак політичні, судові чи адміністративні відносини мають не менше значення» [61, с. 25].

Стрімким відродженням місцевого самоврядування в Україні відбулося саме з виборів депутатів до Верховної Ради Української РСР та місцевих Рад у

березні 1990 року. Надалі розвиток системи органів місцевого самоврядування в сучасній Україні умовно поділити на декілька процеси, які розподілялися завдяки умовам в яких вони існували.

Від грудня 1990 р. до 1992 р. в Україні діяла перша редакція Закону «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування». Декларація про державний суверенітет України, укладена 16 липня 1990 року, проголосила, що «влада в Україні має будуватися за принципом її розподілу на законодавчу, виконавчу і судову» [12].

28 червня 1996 р. Була укладена Конституція України, завдяки цьому структура влади повністю змінилася. У березні 1998 року у Верховній Раді відбулася перебудова, спричинена парламентською політичною кризою. Після цього на початку 2000 р. була сформована депутатська більшість, це спричинило реорганізацію комітетів, були призначені їх нові керівники. 21 травня 1997 року підписаний новий Закон «Про місцеве самоврядування в Україні». Цей закон, відповідно до Конституції України, «визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [20].

В Україні процес децентралізації розпочато 2014 року з прийняттям «Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (01.04.2014 р.)» [51], Законів «Про співробітництво територіальних громад (17.06.2014 р.)» [49], «Про добровільне об'єднання територіальних громад (05.02.2015 р.)» [46], та змін до «Бюджетного» [41] і «Податкового кодексів» [43] – щодо фінансової децентралізації. Взагалі метою даної реформа є те, щоб на території незалежної держави було сформовано дієве, вдосконалене, професійне, ефективне місцеве самоврядування, для створення підтримки громадян шляхом надання якісних послуг різного значення, утворення організацій народовладдя, узгодження інтересів держави та новоутворених одиниць. Головною метою її утворення є відповідальність його членів, а особливо лідерів громад за жителів, які там проживають, тобто виконувати поставлені цілі ефективно та вчасно, а найголовніше – законно.

Остаточне своє існування об'єднана територіальна громада розпочала у 2015 році шляхом добровільного об'єднання прилеглих населених пунктів. Було сформовано перших 159 громад.

«Світові тенденції показують, що більшість країн тяжіють до децентралізованої влади. Це пояснюється, по-перше, що децентралізація приймається як засіб надання різним етнічним і регіональним групам деякої автономії і контроль над своїми власними справами. Ідея полягає в тому, що якщо різні етнічні та регіональні меншини мають деяку автономію, деяку здатність визначати свої власні місцеві справи стосовно освіти, культури та економічного розвитку, то вони будуть почувати себе в більшій безпеці, і будуть більш готові прийняти повноваження і легітимність» [67].

З цього моменту уряд почав затверджувати стратегічний план нового формування громад на всій території держави. Площа нових утворень почала збільшуватися до 47% від загальної площі України.

На початку 2016 року у державі вперше відбулися вибори старост до громад, які утворилися ще в 2015 році, додалося ще 207 громад.

«20 грудня 2016 року парламент вніс зміни до бюджетного кодексу, якими уповноважив Кабмін визнати усі 208 ОТГ утворені у 2016 році спроможними і внести їх до перспективних планів областей» [32]. Уряд затвердив відповідний список 24 травня 2017 року.

У кінці 2017 року було утворено вже 699 громад, які перейшли на прямі міжбюджетні відносини із державним бюджетом у 2018 році. 3 квітня 2018 року було прийнято закон, що спростив процедуру приєднання до міст обласного значення.

«5 грудня 2019 року Верховна Рада визначила, що надалі об'єднання громад відбуватиметься виключно за перспективними планами. Водночас із процедури створення перспективних планів прибиралася необхідність їх схвалення обласними радами» [45].

Уже 10 червня 2020 року було сформовано 1070 Об'єднаних територіальних громад, населення яких складало 12,1 млн. осіб.



«12 червня 2020 року затвердили території та адміністративні центри територіальних громад, охопивши населені пункти усіх областей України. Усього було затверджено 1470 громад. (Реформа у Криму була відкладена до деокупації півострова.)» [58].

«12 серпня 2020 року Соколівська громада Черкаської області була включена до Жашківської. Таким чином, громад стало 1469» [44].

Для злагодженої роботи громад необхідний лідер, під цим словом маємо на увазі людину, яка безпосередньо буде керувати ОТГ та її фінансуванням.

Рада також може створювати власні органи для управління освітою, охороною здоров'я, містобудівною діяльністю тощо, які підпорядковано виконавчому комітету» [49]. Умовну структуру управління ОТГ можемо бачити на (див. рис.1.1).

### Умовна структура органів управління ОТГ

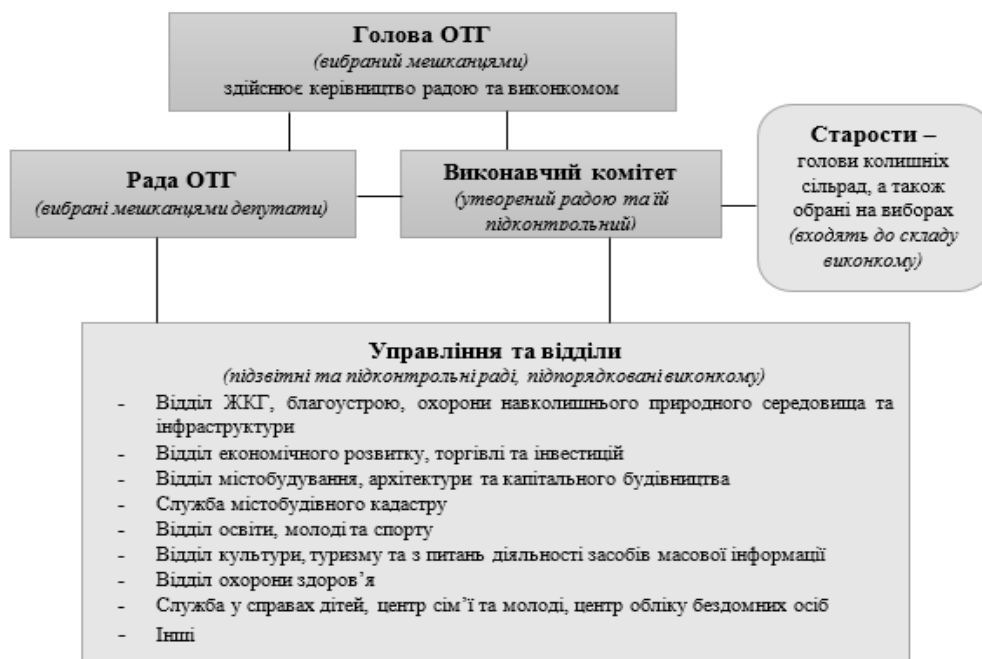


Рис. 1.1 «Умовна структура органів управління ОТГ» [16].

Орган, який їй призначає має назву – виконавчий комітет. «До його складу входять голова Ради, його заступник з питань діяльності виконавчих органів ради, секретар виконкому, керівники відділів та управлінь, секретар Ради, старости, інші особи (підприємці, громадські активісти та ін., крім депутатів місцевої ради). Рада та виконком перебувають на одному ієрархічному щаблі,

але до того ж виконком підзвітний і підконтрольний Раді. Тобто в разі прийняття виконкомом рішення, яке суперечить законодавству, Рада має право його скасувати.

Отже, історія виникнення територіальних громад зовсім коротка, за часи її існування в незалежній Україні. Вони почали утворюватися за допомогою процесу децентралізації, тобто передачі повноважень та бюджетів від державних органів до органів місцевого самоврядування. Станом на 2021 рік в Україні нараховується 1469 громад, сформованих шляхом об'єднання сіл, селищ і міст. Автономна Республіка Крим поки що не поділена на громади у зв'язку з її тимчасовою окупацією агресором. Результативність та ефективність управління територіальними громадами, впроваджуються керівником, який очолює ці органи, чи має керівник достатній досвід фахові знання, належну кваліфікацію та набуті лідерські якості.

## **1.2. Уточнення основних понять: «лідер», «громадський лідер», «адміністративна реформа», «об'єднана територіальна громада»**

Сьогодні для досягнення високого результату мало бути просто кваліфікаційною та компетентною особистістю, треба бути чутливою, яскравою, впевненою в собі людиною. Тому будь-яке об'єднання, організація, колектив повинні мати справжнього лідера, а не просто керівника, він може бути як формальним, тобто обраним суспільством так і не формальним лідером. Щоб суспільство ефективно розвивалося, йому необхідно мати такого керівника який би міг мати якості лідера.

*«Лідер* (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній. Поняття «лідер» пов'язано з поняттями «управління» і «керівник». На відміну від лідера, який переважно здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію

офіційних стосунків. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей» [38].

«Ще одне визначення поняттю «лідер» надає Димитрова. «Лідер – член громади, який володіє високим особистим статусом, здатний здійснювати сильний вплив на думки і поведінку членів певного об'єднання, хто виконує при цьому комплекс визначених функцій. Лідер відіграє центральну роль в організації спільної діяльності» [17].

На сам перед, роль лідера складається в його професіоналізмі високого рівня в області в якій він працює, а не в його універсальних якостях. Тому що так чи інакше він не зможе розпоряджатися процесом керування. Обирати стратегію розвитку, особливо коли є декілька точок зору. В більшості випадків лідеру притаманні соціально-психологічними методи впливу, але має використовувати адміністративно-правові та економічні методи управління.

«Роберт Кричевський вважає, що за своєю сутністю феномен керівництва – соціальний, а лідерства – психологічний. І в цьому – основна відмінність між ними, але в той же час є й чимало спільного. Обидва феномена реалізують процеси соціально-колективного впливу в групі. Але в разі керівництва – вплив йде головним чином по офіційних каналах, а в лідерстві – по неофіційним» [22].

Кожен лідер може стати керівником, а керівник-лідером. Мета цих двох людей – орієнтація на розв'язок завдань, що стоять перед громадою.

«У літературних джерелах можна зустріти чимало визначень лідерства. У них багато авторів намагались чітко сформулювати той особливий компонент, який вносить сам лідер. Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали лідерство, як між особову взаємодію, яка проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікаційного процесу і направлена на досягнення цілей» [18].

На сьогоднішній день лідерство – це вміння прислуховуватися до будь-яких потреб підлеглих, яке являє собою допомогу у отриманні їх потрібної

кваліфікації, збільшенні робочих місць, допомоги у досягненні індивідуальної мети.

Різницю між лідером та керівником ми можемо бачити у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Різниця між лідером та керівником

<b>Керівник</b>	<b>Лідер</b>
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює по цілям інших	Працює по своїм цілям
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує тільки доводи	Використовує як доводи, так і емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Його шанують	Його обожнюють
Робить справу правильно	Робить правильну справу

Джерело: розроблено автором за даними [22].

Тож, «керівництво – пише Р. Л. Кричевский – феномен, який має місце у системі формальних (офіційних) відносин, а лідерство – феномен, породжений системою неформальних (неофіційних) відносин» [23]. Керівництво – явище більш стабільне, ніж лідерство, адже роль лідера виникає стихійно, у штатному розпорядженні організації його немає.

«Обов'язкова умова лідерства – володіння владою в конкретних формальних та неформальних організація самих різних рівнів і масштабу – від держави і навіть групи держав до урядових установ, місцевого самоврядування або народних і суспільних груп і рухів. Формалізована влада лідера закріплюється законом. Але у всіх випадках лідер має соціальну і психологічну, емоційну опору в суспільстві або в колективах людей, які за них слідують» [1].

«Лідерство як організаційний принцип має на меті владу і проявляється у делегуванні повноважень. Якщо начальник не буде дотримуватися цього принципу, то буде приречений на виконання надзвичайно широкого кола обов'язків, які не є першочерговими. Тому лідер має сконцентрувати свою увагу на вирішенні найважливіших питань» [21, с. 222].

Ще одне важливе місце у системі владних відносин займає громадський лідер, тобто людина, яка відображає авторитетні відносини в громаді на вищому рівні.

«Досить своєрідно трактує поняття «громадський лідер» відомий український політолог Д. Видрін. Він вважає, що громадський лідер – це будь-який, незалежно від формального рангу, учасник політичного дійства, процесу, який намагається і спроможний консолідувати зусилля всіх, хто його оточує, і активно впливати (села на цей процес для досягнення висунутих ним визначних цілей. Зауважимо, що таке визначення лідерства вчений сформулював відповідно до інтенсивних, масових громадських процесів, що відбувалися в Україні, інших посттоталітарних державах у 1990 р., коли учасниками політичних дій були сотні тисяч громадян.

Статус громадського лідера, як і лідера загалом, можна розглядати з різних поглядів:

- функціонально-рольового (йдеться про певний статус, що його завоював будь-який член групи, колективу);
- професійного (у цьому разі має значення місце лідера серед інших у професійній ієрархії стосовно конкретної предметної сфери діяльності);
- морально-етичного (такий статус пов'язаний з характером оцінки колективом особистісних людських морально-етичних якостей лідера);
- самооцінного (цей статус досить своєрідний, оскільки оцінка оточенням лідера часто не збігається з його самооцінкою або навіть принципово відрізняється від неї)» [8].

«Так, визначаючи громадського лідера як «авторитетну особу, яка здійснює переважний вплив на інших людей з метою інтеграції їхньої діяльності

для досягнення спільних політичних та інших цілей», П. Шляхтун наголошує, що ґрунтом громадського лідерства завжди виступають соціальні маси, які формують базис підтримки громадського лідера і тим самим не можуть бути елімінованими з аналізу його діяльності» [65, с. 456].

З цього виходить, що більшість людей вважає громадського лідера владною особою у суспільстві, яка несе відповідальність не тільки за себе, а й за мешканців громади.

Важливим чинником виходом із кризи 2014 року для України було формування ефективної системи державного управління, яка була створена шляхом проведення адміністративної реформи.

«Адміністративна реформа – вид політико-правової реформи, яка здійснюється у сфері виконавчої влади і стосується як її організаційної структури, функцій, кадрового забезпечення, так і взаємовідносин з органами місцевого самоврядування. Більш ширше тлумачення проблематики адміністративної реформи включає питання змін у організації та діяльності не тільки системи органів виконавчої влади, але й певною мірою судової гілки влади. Третє тлумачення базується на розгляді системи органів виконавчої влади та системи органів місцевого самоврядування як єдиного цілого – системи публічної адміністрації» [6].

Однією з адміністративних реформ в Україні виступає адміністративно-територіальна реформа, її прийнято називати реформою децентралізації в Україні, її суть полягає в адміністративно-територіальному розподілі та передачі вагомих повноважень місцевому самоврядуванню.

На сьогодні реформу децентралізації прийнято вважати однією з найуспішніших реформ в країні, перш за все вона несе за собою зміни у структурі місцевого управління та є досить вагомою для стратегічного розвитку держави. Тому, необхідно розібратися з основними поняттями, які спричинили ці зміни.

Дуже багато відомих науковців намагалися дослідити поняття «децентралізація» та розглянути його з різних боків, але майже всі вони

дотримуються думки про процес делегування повноважень від вищих органів влади до нижчих за посадою.

«TheFreeDictionary пояснює децентралізацію таким чином: процес перерозподілу адміністративних повноважень та функцій центрального органу між органами місцевого рівня» [66]. Тобто, місцевому самоврядуванню надається можливість вирішувати проблеми громади самостійно та керувати отриманими бюджетними коштами, які виділяються керівництвом вищого рангу у межах, встановлених законодавством.

«Гнидюк І.В. зазначає, що сам по собі процес децентралізації розширює права та повноваження місцевого самоврядування, щодо прийняття та виконання власних рішень» [10, с. 108-111]. У своїй роботі автор вказує на необхідність фінансової підтримки із боку органів влади для результативної роботи місцевого самоврядування. Це було необхідно для змоги існування реформи децентралізації на всій території держави. У цьому випадку влада повинна справедливо розподілити обов'язки від вищого рівня управління до найнижчого.

«У дослідженні Бориславської О. використано комплексний підхід та досить точно сказано, що децентралізація влади в країні допомагає розвиватися демократії, тому що розширюється вплив об'єднаних територіальних громад, громадськості, громадських організацій на справи публічного значення. Держава демократичного рівня завжди зацікавлена в залученні суспільства до виконання публічних функцій урядування задля задоволення різних інтересів кожної людини та людства цілком, а влада народу найкраще справляється з сучасними викликами» [15].

«Найбільш широко поняття децентралізації влади висвітлено в офіційному глосарії сайту «Децентралізація», а саме передача адміністративних та політичних повноважень, разом з фінансами на найближчий до людей рівень, де їх реалізація відбудеться найбільш ефективно та встановлення контролю за законністю дій реалізації органів місцевого самоврядування» [33].

«Реформа передбачає відповідальність органів місцевого самоврядування перед виборцями – за ефективність своєї роботи, а перед державою – за її законність» [7, с. 73-80].

Отже, можна зробити висновок, що всі автори розглядають реформу децентралізації як делегування повноважень від вищого рівня керівництва до нижчого, утворення окремих адміністративних центрів та змогу розподіляти бюджет між однією державою.

На сьогодні децентралізацію за розподілом функцій відокремлюють на три види, вони є взаємопов'язаними, але мають різні характеристики. У таблиці 1.2 наведено дану класифікацію.

Метою реформи децентралізації, яка діє в Україні з 2014 року є:

- ефективне формування влади;
- надання якісних послуг мешканцям громади;
- делегування владних повноважень;
- фінансова самостійність органів місцевого самоврядування;
- надання якісної кваліфікації лідерам громад;
- сприяттні макроекономічної стабілізації;
- можливість кожному члену громади реалізувати власні інтереси;
- подолання нерівності влади;
- створення умов для одночасного та рівномірного розвитку усіх регіонів

України.

Таким чином, основною метою реформи децентралізації є делегування політичної влади до місцевої, створення умов безпечного та комфортного проживання людей в об'єднаній територіальній громаді. Децентралізація є складним процесом, що створює вплив на всі сфери життя та надає змогу впровадженням програмам, наданням послуг належним чином відповідати місцевим потребам та забезпечити спроможність й самостійність об'єднаних територіальних громад.

«Об'єднана територіальна громада (ОТГ) – це спеціальне адміністративно-територіальне утворення, що утворювалося в Україні під час реформи



децентралізації у 2015-2020 роках шляхом добровільного об'єднання суміжних територіальних громад сіл, селищ, міст (відповідних сільських, селищних та міських рад)» [46].

Таблиця 1.2.

Класифікація видів децентралізації

Ознака	Вид децентралізації	Коротка характеристика
За розподілом функцій	Політична	полягає у делегуванні політичної влади до місцевої, створення політично-правових елементів відносин громади і держави;
	Адміністративна	створення на місцях органів влади та передача їм повноважень приймати рішення, які спрямовані на виконання суспільних потреб;
	Фінансова або фіскальна	процес розподілу фінансових ресурсів та відповідальності за їх раціональне використання, які перебувають у власності громади, право самостійно встановлювати ставки місцевих податків, формувати структуру видатків.

Джерело: складено на основі [15]

Процес децентралізації розпочато з основного напрямку і логіки місцевого самоврядування, поділу територій на адміністративні центри та їх фінансову незалежність. Це є своєрідним планом бачення держави базового територіального устрою, який є підставою для розвитку незалежної, самодостатньої об'єднаної територіальної громади.

Нові об'єднані територіальні громади (далі – ОТГ) утворюються відповідно до Закону України «Про добровільне об'єднання громад» та з дотриманням певних принципів, серед яких такі:

- конституційність та законність;
- добровільність;
- прозорість та відкритість влади;
- відповідальність;

- економічна ефективність;
- державна підтримка та повсюдність місцевого самоврядування.

Отже, такі терміни, які розглядаються у даному розділі дуже пов'язані між собою, бо об'єднана територіальна громада не може існувати без свого лідера, а реформу децентралізації прийнято вважати однією з найуспішніших реформ у державі, перш за все вона несе за собою зміни у структурі місцевого управління та є досить вагомою для стратегічного розвитку держави.

### **1.3. Принципи і методи дослідження громадського лідерства як основи функціонування об'єднаної територіальної громади**

Аналіз громадського лідерства як основи функціонування об'єднаної територіальної громади має ґрунтуватись на базових загальнонаукових принципах, які постають детермінантами нашої наукової роботи.

«Принципи за своєю закономірністю є узагальненим відображенням об'єктивних закономірностей розвитку суспільства. Саме універсальність, загальна значущість та вища імперативність, зумовлюють їх особливу роль у структурі дослідження системи громадського лідерства» [59].

Принцип об'єктивності. Принцип об'єктивності вимагає розгляду даного дослідження таким, як воно є, без упередженості, в усьому різноманітті матеріалу, поданого на даному етапі дослідження. Але, цей принцип зазвичай порушується некваліфікованими особами, яким не вистачає знань та досвіду для проведення наукових досліджень. Дотримання принципу об'єктивності в нашому дослідженні необхідне для визначення того, як саме громадський лідер впливає на функціонування об'єднаної територіальної громади в цілому.

Принцип єдності логічного та історичного. Єдність історичного і логічного методів взаємодіють при дослідженні будь-яких об'єктів. Їх взаємозв'язок визначається тим, що логічне впливає з історичного, але звільнене від будь-яких перешкод, які заважають розвитку. В основі логічного закладено історичне, для визначеності абстрактної категорії. Наприклад взаємодії цих двох принципів є

виникнення об'єднаної територіальної громади. Послідовність її розвитку – це історичний принцип, а якісне керівництво лідера, то логічний принцип. Тому що кожна об'єднана територіальна громада не може функціонувати без цього.

Принцип єдності, теорії та практики. Даний метод вказує на те, що вони є пов'язані один з одним, в процесі написання дипломної роботи. практика доповнює теорію та навпаки. Існує певний зв'язок між цими категоріями, теорія констатує визначальну роль практики.

Системний підхід. «Системний підхід – загальнонауковий методологічний напрямок, щодо розробки методів та способів теоретичного дослідження складно організованих об'єктів. Системний підхід виходить, перш за все, з якісного аналізу цілісних об'єктів та явищ і розкриття механізмів інтеграції їх частин у ціле» [55].

Основними принципами системного підходу є:

- цілісність;
- ієрархічність побудови;
- структуризація;
- множинність;
- системність.

Можна стверджувати, що системний підхід – це підхід при якому будь-який об'єкт є сукупністю компонентів, що має: ціль, ресурси, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок. Цей підхід є найскладнішим з усіх.

Порівняння. Одним з найбільш розповсюджених способів пізнання є порівняння. За допомогою порівняння легко визначити подібність і відмінність предметів і явищ, тобто виявити щось спільне між декількома громадами та їх лідерами. За допомогою цього ми дізнаємося про пізнання закономірностей і законів. До цього методу висуваються такі вимоги:

- порівнювати лише ті елементи які мають щось спільне;
- порівнювати об'єкти і явища за найбільш важливими істотними критеріям;

- перш ніж поєднувати декілька об'єктів треба їх розглянути окремо, та виявити спільні ознаки за якими вони можуть бути порівняними;
- визначити відмінності.

Порівняння є важливим у нашому дослідженні в рамках аналізу роботи з громадським лідером, який може обрати правильний підхід для існування та функціонування розвинутої територіальної громади для подальшого розвитку цієї сфери. В нашій роботі метод порівняння допоможе саме порівнювати різні громади та їх лідерів.

Принципами дослідження даної роботи є: термінологічний принцип, принцип об'єктивності, пізнавальний, системний принцип, принцип визначеності, принцип всебічності, конкретності, розвитку.

Таким чином, принципи наукового дослідження ґрунтуються на результатах попередніх теоретичних досліджень, що дає нам новий погляд на розуміння даного явища, та відповідають його меті, відображають основні зв'язки і відносини.

«Викладене свідчить про те, що принципи та методи наукового пізнання постають як втілення в практику результатів дослідження дії законів і закономірностей функціонування та розвитку цього суспільного інституту. Їх практичний аспект не залежить від них самих, а повністю визначається розумінням і ставленням до них людей. З цього випливає, що лише знати принципи недостатньо, необхідно мати економічні передумови щодо їх дотримання, вміння й бажання застосовувати їх в практиці з метою забезпечення добробуту як позитивного фізичного, соціального та ментального стану, який є результатом не тільки діяльності індивіда, а й доступності суспільних благ громадянам. Він є наслідком задоволення базових потреб, відчуття сенсу життя у людей та можливості досягнення важливих для них особистих цілей та участі в суспільному житті» [53].

## **РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА ЯК ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ**

### **2.1. Об'єднана територіальна громада як підґрунтя для розвитку громадського лідерства в Україні**

Сучасну, незалежну, соціальну, правову державу неможливо уявити собі без цілісної та ефективної системи місцевого самоврядування, адже якою ідеальною не була державна влада в центрі, вона ніколи не стане успішною та перспективною, якщо не буде здійснюватися самоврядування на місцях.

Громадське лідерство в об'єднаній територіальній громаді починається з її адміністративно-управлінського апарату, головними суб'єктами якого є міський, сільський та селищний голова. Розглянемо кожен суб'єкт окремо та проаналізуємо його діяльність.

Аналізуючи, яке місце міський голова займає в системі місцевого самоврядування, потрібно спочатку подивитися на організацію місцевої влади в зарубіжних країнах таких як США, Германія, Франція, які зробили великий внесок у формування місцевого самоврядування в Україні. Цікавим у цьому контексті є виборча позиція громадського лідера у вигляді Олдерменів у США та Синьорів у Польщі. Проте, це не просто старійшина, а найбільш впливовий член громади.

Місце, яке займає громадський лідер в органах місцевого самоврядування, опираючись на світовий досвід, має велику різницю в моделі самоврядування та позиції, яку він займає в порівнянні з вітчизняною. Світова практика не може повністю підходити під українську систему самоврядування, але в ній є багато спільного та корисного, що можна запозичити та використовувати. Потрібно вміти поєднувати місцевий та зарубіжний досвід за для досягнення точного результату у правовому регулюванні статусу формального та неформального лідера громади.

Місцеве самоврядування в сучасній Україні та місце мера в ній, має свої особливості, які повністю до зарубіжних моделей відносити не можна, але вони мають спільні риси. Місцеве самоврядування в Україні можна порівняти з сучасною змішаною німецькою моделлю, коли міський голова є незалежним у структурі органів місцевого самоврядування, може вносити корективи в їх роботу за допомогою державної влади та представницького органу.

«Практика місцевого самоврядування зарубіжних країн свідчить, що майже у всіх державах світу, де існує місцеве самоврядування, первинні територіальні громади мають своїх представників – посадових осіб, тобто лідерів. У різних державах вони називаються по-різному: у Германії – бургомістр» [37], «у Франції – мер» [27], в Росії – голова муніципального утворення. «Голова муніципального утворення – голова муніципального округу, селища, міста – згідно зі статутом муніципального утворення обирається на муніципальних виборах або муніципальною радою зі свого складу. У першому випадку він входить до складу ради з правом вирішального голосу і є її головою, або ж очолює місцеву адміністрацію. У другому випадку він є головою ради. Голова муніципального утворення, як передбачено статтею 27 цього закону не може бути одночасно головою муніципальної ради та главою місцевої адміністрації. Главою місцевої адміністрації може бути глава муніципального утворення або ж особа, яка призначається на цю посаду за контрактом за результатами конкурсу. Члени цієї конкурсної комісії призначаються муніципальною радою муніципального утворення. Структура місцевої адміністрації затверджується муніципальною радою за поданням глави місцевої адміністрації» [31]. В Україні їх офіційне найменування – сільський, селищний і міський голова.

«Інститут міського голови є новим для вітчизняної правової системи. Він був введений до законодавства нашої держави Конституцією 28 червня 1996 року. До цього моменту посада міського голови законодавством України взагалі не була передбачена. Подібну роль виконував перший секретар горкому партії, але ця позиція не у повній мірі відносилась до всіх членів громади. 21 травня

1997 року був прийнятий Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [48], який може визначати правовий статус міського та сільського голови. Єдиний уніфікований документ України, який об'єднав їх по відношенню до усіх територіальних громад.

Завдяки структурі місцевого самоврядування можна побачити як між собою тісно пов'язані місцеві органи влади в Україні, та яке місце вони займають у системі управління. Виділяють первинні і вторинні суб'єкти органів місцевого самоврядування (див. рис. 2.1).

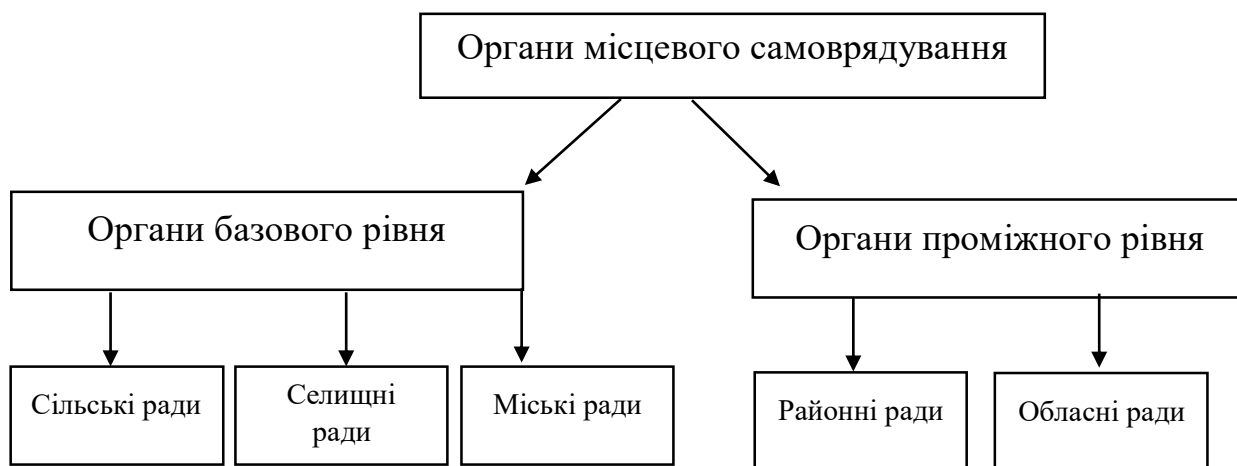


Рис.2.1. Органи Місцевого самоврядування

Згідно рис. 2.1 та Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» саме до складу системи місцевого самоврядування України входять:

територіальна громада;

– сільська, селищна, міська ради;

– сільський, селищний, міський голова;

– виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;

– старости;

– районні і обласні ради, які представляють спільні інтереси;

– органи самоорганізації населення.

«Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є територіальна громада, яка має пріоритетне значення, згідно якої місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою в порядку, встановленому законом, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування: селищні, міські

ради, та їх виконавчі органи. Вторинні органи місцевого самоврядування поділяються загалом на дві групи: представницькі органи місцевого самоврядування – тобто ті, що обираються територіальною громадою і ті, що територіальною громадою не обираються» [20, с. 141].

Територіальна громада характеризується тим, що вона може бути як об'єктом так і суб'єктом територіального управління, які забезпечують місцевий розвиток, комфортні умови для проживання працівників громад, благоустрій території. Таким чином проявляється успіх в територіальному управлінні.

Також треба зупинити увагу на структурі виконавчих органів місцевого самоврядування в містах України (див. рис. 2.2).

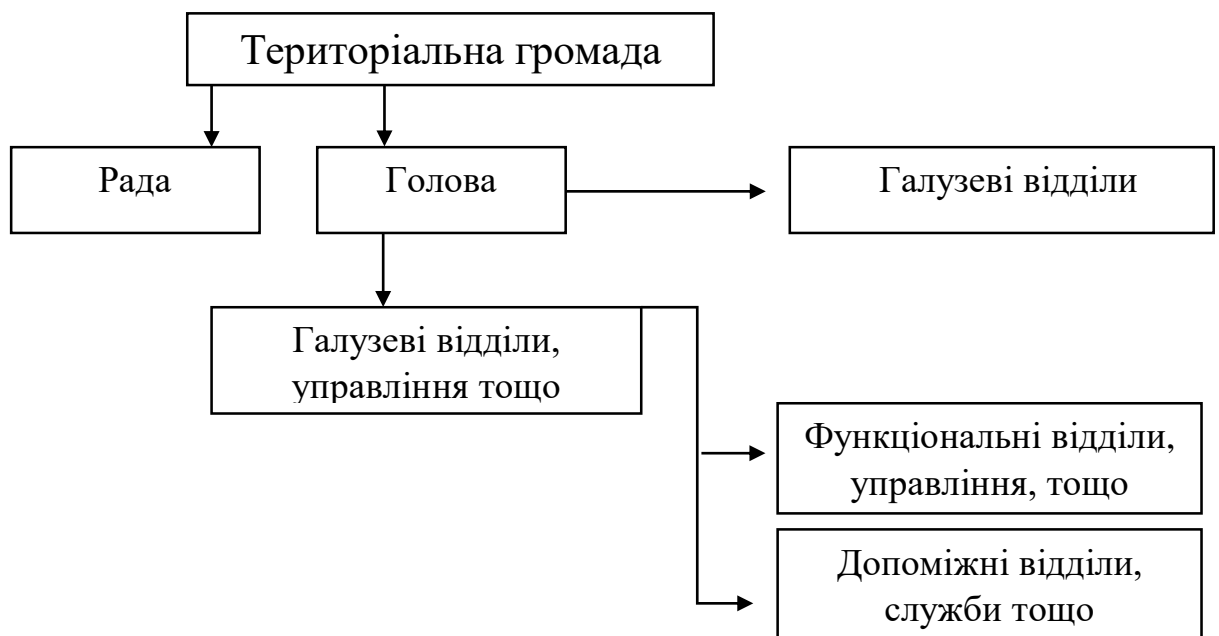


Рис. 2.2 Структура виконавчих органів місцевого самоврядування

По відношенню до органів місцевого самоврядування та їх структури, міський голова відіграє ключову роль. Міський голова повинен бути спрямований на вирішення місцевих проблем, регулювання роботи департаментів, які створюють умови для комфортного проживання суспільства та їх потреб. Для цього необхідний певний досвід та знання. Потрібен саме громадський лідер, керівник, що може урегулювати роботу місцевого самоврядування на території муніципального утворення. Тому треба прислухатися до встановленого вікового бар'єру, для того аби мати право бути обраним мером.



«Правовий статус мера (міського голови) включає порядок придбання статусу, його функції і повноваження, правові гарантії реалізації його прав, а також його юридичну відповідальність. Ці складові правового статусу нерозривно взаємопов'язані між собою, кожна з них доповнює, розкриває, уточнює це поняття. Значення цієї категорії полягає в тому, що вона дозволяє розглядати мера (міського голову), по-перше, як складову частину місцевого самоврядування, по-друге, як самостійний суб'єкт конституційно-правових відносин, по-третє, цей статус виступає нормативною передумовою здійснення функцій, які покладені на цю посадову особу з метою створення необхідних умов для життєдіяльності членів міської громади» [2, с. 12].

Також потрібно зупинитися на такій особі, як сільський голова.

Особа, яка відповідає за комфортне проживання селян, декількох сіл, посадова особа територіальної громади – сільський голова. Територіальна громада самостійно та таємно призначає голосуванням голову на п'ять років. Сільський голова керує на засіданнях сільської ради, та бере на себе повноваження виконавчого комітету.

За всі повноваження, які йому надала держава, сільський голова відповідає особисто. Сільський голова звітує про кожні свої рухи та дії громаду, відповідає перед радою, а також органам виконавчої влади. Він повинен кожного року звітувати громадян про свою роботу, та проводити відкриті зустрічі з ними. Також звіт перед радою, про органи виконавчої влади за визначений ними термін.

«Сільський, селищний голова територіальної громади, що приєдналася до об'єднаної територіальної громади, виконує обов'язки старости на період повноважень ради об'єднаної територіальної громади поточного скликання. За ним зберігаються розмір та умови оплати праці, що були йому встановлені як сільському, селищному голові до приєднання» [42].

«Особлива роль в системі місцевого самоврядування належить сільському, селищному, міському голові – головній посадовій особі територіальної громади, який здійснює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення

життєдіяльності територіальної громади в межах наданих повноважень органів виконавчої влади на відповідній території та цілий перелік інших завдань, передбачених Законом. Сільський, селищний, міський голова обирається відповідною територіальною громадою на основі загального, прямого виборчого права шляхом таємного голосування строком на чотири роки і здійснює свої повноваження на постійній основі» [48].

Міський, селищний та сільський голова виконує три основні функції: 1. він виступає за інтереси територіальної громади з органами державної влади, підприємствами та організаціями; 2. керує на засіданнях міської або селищної ради; 3. грає ключову роль у виконавчому комітеті міської та селищної ради.

Сільський, селищний та міський голова має конкретні повноваження і це визначено Законом який передбачає, що ця особа: «організує в межах, визначених законом, роботу відповідної ради та її виконавчого комітету. Здійснює керівництво апаратом ради та її виконавчого комітету; підписує рішення ради та її виконавчого комітету. Забезпечує виконання рішень відповідної ради, її виконавчого комітету; вносить на розгляд ради пропозицію щодо кандидатури на посаду секретаря ради; вносить на розгляд ради пропозиції про кількісний і персональний склад виконавчого комітету відповідної ради; вносить на розгляд ради пропозиції щодо структури виконавчих органів ради, апарату ради та її виконавчого комітету, їх штатів, встановлених відповідно до типових штатів, затверджених Кабінетом Міністрів України; скликає сесії ради, вносить пропозиції та формує порядок денний сесій ради і головує на пленарних засіданнях ради; забезпечує підготовку на розгляд ради проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку, цільових програм з інших питань самоврядування, місцевого бюджету та звіту про його виконання, рішень ради з інших питань, що належать до її відання; оприлюднює затверджені радою програми, бюджет та звіти про їх виконання; призначає на посади та звільняє 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; є розпорядником бюджетних коштів, використовує їх лише за призначенням, визначеним радою; представляє територіальну громаду, раду та її виконавчий комітет у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форм власності, громадянами, а також у міжнародних відносинах відповідно до законодавства; укладає від імені територіальної громади, ради та її виконавчого комітету договори відповідно до законодавства, а з питань, віднесених до виключної компетенції ради, подає їх на затвердження відповідної ради; видає розпорядження у межах своїх повноважень» [48]. Сільський, селищний, міський голова виконує свої обов'язки щоденно.

Органи місцевого самоврядування знаходяться під двостороннім наглядом. Міський голова бере на себе повноваження керувати на засіданнях ради та виконавчого комітету, вносить на розгляд питання які стосуються сьогодення. Голова також має повноваження зупиняти будь-які рішення міської ради та виконавчого комітету і депутати не можуть вносити свої корективи. Депутати міської ради можуть підтримувати чи бути проти рішень міського голови. Але міська рада може розпустити виконавчий комітет та зупинити роботу міського голови достроково. Виконком має право виконувати повноваження органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Виконком приймає заяви керівників виконавчих органів, керівників комунальних підприємств. Серед органів місцевого самоврядування міський голова чи виконавчі комітети інколи можуть лідирувати. Зазвичай таке трапляється через окремі умови, а саме коли міський голова – це головна людина в громаді бо він має велику підтримку від депутатів, таким чином він формує свій виконавчий комітет.

Сільським, селищним та міським головам категорично забороняється, не зважаючи на їх статус, займатися будь-якою підприємницькою діяльністю. Вони можуть займатися окрім політичної сфери науковою, творчою, медичною практикою, спорт. А на підприємницьку діяльність голова не може

використовувати свої службові повноваження, становище, завдяки отриманню прибутку не тільки для себе, а й для своїх родичів та близького оточення. Використання міського бюджету за власними потребами, або вимагання коштів через осіб які наближені до цього. Кожного року міські, селищні та сільські голови повинні декларувати своє майно. Голови та старости несуть адміністративну відповідальність, якщо порушують та завищують службові обов'язки за ст. 1724-1729-1 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Отже, проаналізувавши роботу міського, селищного та сільського голови, їх повноваження та функції, можна зробити висновок, що влада голови в об'єднаних територіальних громадах, в їх роботі та функціонуванні залежить від дій, які вони виконують. Але голова, виконавчі комітети, міська, селищна та сільська рада – не можуть дозволити одній людині керувати усіма гілками, тому в громадах діє лінійно-функціональна система управління, яка дозволяє лідеру делегувати свої обов'язки, економити час та швидко реагувати на потреби людства.

Також дивлячись на все вищезазначене можна зробити висновок, що міська, селищна та сільська рада, виконавчий комітет, міський голова грають одну спільну важливу роль у розвитку громадського суспільства. Беруть на себе відповідальність за мобілізацію громадян і мереж, відповідають своєму статусу та завжди готові допомагати громадянам, коли є така необхідність.

Міський, селищний та сільський голова водночас з громадами повинен переглядати проекти рішень, вносити ініціативи, також щомісяця звітувати суспільству про роботу органів місцевого самоврядування та виконавчих комітетів, досягати ефекту прозорості у своїй роботі, задекларувати своє майно та бути відкритим для спілкування.

Отже об'єднана територіальна громада виступає як підґрунтя для розвитку громадського лідерства в Україні, тому що усі якості, які притаманні міському селищному та сільському голові належать саме до якостей лідера, які в ньому виховують органи місцевого самоврядування для ефективного управління

держави в цілому. Тому справжній лідер – це особа, яка має професійні риси, який спрямовує свої навички для досягнення важливих цілей, займається ефективною діяльністю, випромінює багато гарної енергії, вміє швидко вирішувати проблеми, уникає конфліктних ситуацій, приймає рішення, здійснює контроль на усіх етапах управління об'єднаною територіальною громадою.

## **2.2 Некомерційна організація та її місце у вихованні національних лідерів громад**

В Україні та у багатьох країнах існують як комерційні, так і некомерційні сфери діяльності. На відміну від комерційних сфер діяльності, в некомерційних акцентують увагу на матеріальні блага, які можуть виникати в суспільстві, а також більш значущі сфери діяльності людини та її цінності. Сфери діяльності некомерційних організацій залежить від багатьох факторів, а саме їх направлення та інтересів.

«Неприбуткова організація (непідприємницька організація, некомерційна організація), скорочено НПО – юридична особа, метою діяльності якої не є отримання прибутку для його наступного розподілу між учасниками цієї організації. Це можуть бути муніципалітети, суспільні лікарні, релігійні й інші організації, діяльність яких не спрямована на одержання прибутку» [29].

Некомерційні організації були відомі ще зі стародавніх часів (Стародавня Греція, філософські школи), існували у Середні віки (лицарські ордени), але найвідоміші були в епоху Нового часу, коли почали розвиватися різні політичні течії, та у період розвитку демократичного суспільства.

У некомерційній сфері на першому місці мають бути саме соціальні потреби, які треба вміти задовольняти, завдяки ресурсам якими вона може керуватися та мати на це юридичне, релігійне та моральне право. Потреби в обороні та безпеці. Релігійні погляди (відвідування церкви), надання першої медичної допомоги та в отриманні освіти. Ще однією важливою задачею такої організації є підтримка людей які мають обмежені соціальні можливості

(малозабезпечені, пенсіонери, та сироти) це залежить від роботи органів державної влади, силових структур, комітетів соціального забезпечення, благодійних організацій.

«У багатьох сферах (надання соціальних послуг, захист громадянських прав, екологічні проекти) неприбуткові організації часто є ефективнішими за комерційні підприємства та органи влади завдяки відсутності орієнтації на отримання прибутку, гнучкому управлінню організацією, швидкому реагуванню на запити суспільства, індивідуальному підходу. У розвинених країнах держава все частіше передає неприбутковим організаціям частину своїх функцій» [70]. Тобто некомерційні організації займають лідерські позиції відносно організації громадського життя.

Першою міжнародною некомерційною організацією є всім відомий Міжнародний комітет Червоного Хреста (англ. International Committee of the Red Cross), якій був сформован у 1863 році, його засновником та лідером був Анрі Дюнан, а у 1945 році Організація Об'єднаних Націй ввела сам термін «некомерційна організація».

Основними некомерційними міжнародними організаціями в Україні є: АЙРЕКС (IREX), АКСЕЛЗ (ACTR ACCELS), Інтерньюз Нетворк (Internews Network), Інтерньюз Україна (Internews Ukraine), Національний Фонд Підтримки Демократії (National Endowment for Democracy – NED), Консорціум Економічних досліджень і освіти (EERC), Фонд Євразія (Eurasia Foundation), Каунтерпарт Інтернешнл (Counterpart International), ЮКАН (UCAN). Станом на 2004 їх кількість становила 28 000, саме цей рік є переходом до партнерських відносин від фінансових. Почали з'являтися програми які забезпечують підтримку малому та середньому бізнесу, партнерство між 2 окремими сферами, наприклад навчальна та медична, обмін працівниками та фахівцями більш розвинених країн.

«На найвищому рівні державної служби діє Асоціація професійних керівників уряду Канади (Association of Professional Executives 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 Канади підтримує цільові тренінгові програми розвитку лідерства на базі Канадської Школи державної служби. Ці програми спрямовані на розвиток навичок лідерства у нового покоління керівників на державній службі. Вони надають учасникам програм можливість спілкуватися і обмінюватися досвідом, вчитися один в одного, набуваючи практичних навичок лідерства та управління, які можуть бути відразу ж застосовані в поточній діяльності. Крім того, велика увага приділяється розвитку лідерства для керівників вищого корпусу, що включає не тільки традиційні тренінги та семінари, а також надання персональних консультацій, рекомендацій (coaching) і наставництва (mentoring), в плані обміну досвідом – спостереження за діяльністю на тих чи інших посадах (job shadowing), обмін фахівцями між урядами, використанні механізмів ротації і так далі» [3].

Повне визначення некомерційної організації знаходиться в п. 26 ст.1 Закон №1702, а саме – це юридичні особи, які мають право на управління будь-якою сферою життєдіяльності людини та її потребами без будь-якого прибутку.

«Некомерційні організації України активно співпрацюють з органами влади, громадськістю, комерційними організаціями для розв’язання актуальних соціальних, економічних, екологічних проблем, надають громадянам широкий спектр товарів і послуг» [35].

Що стосується видів некомерційних організацій, то Українське законодавство не визначає якісь окремі підвиди, які можна було би перерахувати. Особливості правового статусу окремих видів непідприємницьких товариств встановлюються законом.

Прикладом некомерційної організації є – об’єднана територіальна громада.

«Головні цілі та завдання діяльності громадських (некомерційних) організацій полягають:

– у задоволенні і захисті законних соціальних, економічних, творчих, духовних та інших спільних інтересів громадськості; сприянні реалізації громадських ініціатив шляхом усебічної підтримки професійних та громадських починань;

– залученні найширших верств громадськості до розбудови відкритого громадянського суспільства в Україні; розробці та реалізації громадських програм своїми силами, а також у співпраці з державними та іншими організаціями;

– допомозі іншим громадським організаціям у становленні та розвитку їхніх структур, інформаційна та початкова підтримка, надання різноманітних послуг організаціям;

– в участі у програмах іноземних та міжнародних громадських (неурядових) організацій, у проведенні міжнародних заходів відповідно до чинного законодавства України;

– організації та видання нових газет, журналів, самостійне здійснення інших видів інформаційної діяльності або спільно з іншими організаціями на некомерційній основі;

– формування еліти, сприяння розвитку громадянської свідомості» [11].

Окрема людина за податковим законодавством може бути некомерційною організацією, а за загальним не може. Вони можуть бути визначеними Податковим кодексом України, але не можуть бути визначені законом. Виходячи з цього це треба завжди враховувати в загальному чи податковому законодавстві, що саме ми маємо на увазі.

Але не зважаючи увагу на те що некомерційна організація створена не для того щоб заробляти кошти, дехто може це спростувати. Некомерційна організація все ж таки отримує гроші від різних сфер, роблячи це так як комерційні організації. Відрізняється одне від одного обробкою цього прибутку.

«Одним з яскравих прикладів некомерційної організації на Запоріжжі є **Преображенська ОТГ**. Це одна з перших громад в області, в яку наприкінці 2015 року об'єдналися 5 сільських рад, в підпорядкуванні яких близько 15 сіл. А



саме – Преображенська сільрада, Новоселівська, Омельницька, Нікольська і Вільнянська сільради Оріхівського району. У розпорядженні громади – 5 клубів, 3 школи, дитячі садки, 7 медичних установ, серед яких є фельдшерсько-акушерський пункт і амбулаторії» [62]. Добре відношення суспільства до децентралізації одразу зрозуміло тому що, за допомогою громади можна стверджувати про успіх реформи, бо її громадяни відчувають захищеність та комфорт у її складі. Отже мешканці інших населених пунктів спостерігають за Преображенкою та запозичують її успіх.

Головним принципом, який роздвоює структуру організації – є мета та її функціонування, бо існують такі організації, які працюють на прибуток. Також є такий суб'єкт організації, а саме громадський лідер, який існує саме для суспільства. Отже ми маємо комерційну та некомерційну організацію. Порівнюючи ці дві організації, розглянемо це на діаграмі порівняння( див. табл. 2.1).

Також розглянемо комерційні організації, які існують для того щоб отримувати прибуток.

Таблиця 2.1.

#### Порівняння комерційної та некомерційної організації

Основа для порівняння	Комерційна організація	Некомерційна організація
Значення	Юридична особа, яка працює для отримання прибутку для власника, називається організацією прибутку або прибутку.	Неприбуткова організація є юридичною особою, яка функціонує для обслуговування суспільства в цілому.
Мотив	Мотив прибутку	Сервіс Мотив
Форма організації	Єдине підприємство, партнерство або фірма	Клуб, траст, державні лікарні, суспільство тощо.
Управління	Єдиний власник, партнери або директори, залежно від обставин.	Не має власника.
Джерело доходу	Продаж товарів і послуг.	Пожертвування, підписка, членський внесок і т.д.

Розпочато через	Капітал вноситься власниками	Кошти від пожертвувань, підписки, урядових грантів тощо.
Фінансовий звіт	Звіт про фінансові результати, баланс та звіт про рух грошових коштів	Отримання та оплата А / С, доходи та витрати А / с та баланс.
Гроші, зароблені вище і вище	Прибуток, перераховується на рахунок капіталу.	Надлишок перераховується до фонду капіталу.

[Розроблено за джерелом 54]

«Комерційна організація – більш вузьке поняття, ніж підприємництво. Підприємництво – це організація економічної, виробничої та іншої діяльності, що приносить підприємцю доход. Підприємництво може означати організацію промислового підприємства, сільського фермерського господарства, торгового підприємства, підприємства обслуговування, банку, адвокатської контори, видавництва, дослідницької установи, кооперативу і т. д. З усіх цих видів підприємницької діяльності Таким чином, комерцію варто розглядати як одну з форм (видів) підприємницької діяльності. У той же час і в деяких видах підприємницької діяльності можуть здійснюватися тільки торгова справа є в чистому виді комерційною діяльністю. операції з купівлі-продажу товарів, сировини, заготовленої продукції, напівфабрикатів і т. п., тобто елементи комерційної діяльності можуть здійснюватися у всіх видах підприємництва, але не є для них визначальними, головними» [9].

Комерційна або прибуткова організація характеризується тим, що кожен суб'єкт такої організації спрямований на те, що на першому місці є отримання прибутку, заробітку та вигоди. Потім отримані кошти можуть залишатися у цій сфері, або поділяються між директорами та власниками.

Комерційні (прибуткові) організації будь-якими шляхами спрямовані збільшувати потік грошей до організації та знижувати будь-які професійні витрати, за для зростання показників росту та розширення. А податки не змінюються та сплачуються за однією ціною.

Порівняльний аналіз комерційної та некомерційної організації представлений таким чином:

– комерційна організація перш за все правова і на першому місці має на меті зростання прибутку, що є тісно пов'язаною з підприємницькою діяльністю. Некомерційна організація навпаки, працює лише акцентуючи увагу на головних життєвих потребах людини та суспільства;

– комерційна організація максимізує прибуток концерну, а некомерційна лише надає послуги, які забезпечують комфортне існування людини;

– комерційні організації, які працюють для прибутку можуть бути приватні або юридичні особи, а некомерційні може об'єднувати в собі кооперативи, лікарні, та інші об'єднання;

– зазвичай комерційні підприємства не доручають управління окремій людині, а мають ради директорів;

– приватні організації мають постійний потік фінансів завдяки продажу будь-якого товару чи надання окремих послуг. А прибуток грошей в некомерційних організаціях напряду залежить від членських внесків, благодійної діяльності або пожертвувань від суспільства, або окремих прибуткових компаній;

– організації прибутку будь-якими зусиллями вносять частину свого капіталу та капіталу компанії на розвиток роботи суб'єкта, для налагодженої організаційної діяльності. А внесок у некомерційних організаціях, та якість організаційної складовою також залежить від грантів та пожертвувань;

– комерційні організації готують звіт про збитки та прибутки для податкової та рух фінансів що до відношення компанії з іншими організаціями та суспільством. На відміну від цього некомерційна організація повинна звітувати раз на рік пред'являючи квитанції.

«Оскільки в цих організаціях ні в кого немає права на залишковий дохід, то у них відсутній стимул до ефективної адаптації до зовнішнього середовища. Але тут діє замітник залишкового доходу – таким замітником може стати спільність інтересів, загальна системи цінностей. Альтруїзм внутрішніх агентів є причиною низьких витрат контролю в агентських відносинах і захищає дарувальників і клієнтуру від експропріації і вносить свій внесок у виживання

цих організацій. Але у змаганні організаційних форм за виживання, все ж, найбільш успішними виявляються ті форми некомерційних організацій, в яких управління (втілення в життя) найважливіших рішень та їх контроль розділені» [68, с. 327-349].

Отже, витікаючи з цього ми можемо зробити висновок, що комерційні (прибуткові) організації відрізняються від некомерційних завдяки багатьом критеріям. Комерційні мають відношення до Фондової Біржі. Окремого керівника в комерційних організаціях може і не бути, найчастіше управлінським процесом та володінням займаються акціонери цієї структури, а некомерційні не належать нікому, навіть засновники не мають на це право.

В сучасній Україні за розвиток державного управління та місцевого самоврядування відповідати повинні самі громадяни. Тому що тільки від них залежить яку участь вони беруть та яку роль грають у суспільному житті. По перше, об'єднуються громадяни у національні спільноти, які з часом виступають як некомерційні організації, що змогли взяти на себе відповідальність за рух громади, відстоювати свої інтереси, та рухатися правильним курсом, на який їх також наставляє громадський лідер. Першою метою таких організацій, було досягання поставленої мета та на власному прикладі доводити свою демократичність.

Такі громади не можуть існувати без ефективного громадського лідера, від якого залежить становлення таких організацій, існування, керівництво та функціонування.

Для дослідження діяльності національного лідера в некомерційних організаціях треба спочатку розуміти різницю між керівником комерційної організації та між громадським лідером у некомерційних організаціях.

У цих організаціях існують як національні лідери так і керівники (управлінці) і кожен з них має свою мету та шлях подолання перешкод у процесі роботи. На перший погляд вони схожі між собою, але мають багато відмінностей. Спробуємо зрозуміти у чому насправді різниця між керівником та лідером у комерційних та некомерційних організаціях.

Багато працівників у різних сферах, комерційних та некомерційних організаціях присвоюють своєму керівнику та начальнику статус лідера. Це відбувається на рівні їх підсвідомості, тому що дивлячись на керівника комерційної або некомерційної організації виникає відчуття, якщо ця людина займає таку посаду, то саме він вважається лідером для усього робочого складу.

Насправді керівник – це людина яка наділена більш великою кількістю обов'язків, водночас керує процесом свого департаменту. Така поведінка більш притаманна керівнику комерційної організації, яка має напрямок на виконання плану організації, та зростання прибутку у ній.

Національний лідер переконаний, що його робота та його підлеглі – це єдиний механізм, який повинен надійно функціонувати в суспільних та національних інтересах. Тоді як керівник комерційної організації має напрям лише на те, щоб його підлеглі виконували щоденний та місячний план у строк. Через такий підхід лідер некомерційної організації робить акцент на більш глобальні проблеми. Громадський лідер також піклується про те, щоб кожен працівник відчував свій важливий внесок до роботи організації та робить великий крок у досягненні національних інтересів.

Керівник комерційної організації зазвичай займає високу ланку та прагне кар'єрного розвитку, він потребує дотримання субординації від своїх підлеглих. Тоді як національний лідер – це людина для якої саме працівники на першому місці, а не результат їх роботи. Лідер проводить бесіди і завжди прагне знати чи задоволений працівник своєю роботою. Неформальне спілкування допомагає йому більш конкретно розуміти внутрішній стан працівників.

Для лідера некомерційної організації головне – це правильно змотивована команда та результат спільної роботи, тоді як керівник прагне присвоїти досягнення команди за свої, для досягнення більш високої ланки у своїй кар'єрі.

На відміну від керівника комерційної організації лідер не боїться брати на себе відповідальність на помилки своїх підлеглих і відповідати за них особисто перед вищим керівництвом. Національний лідер скоріше буде себе карати за те,

що не зміг донести до співробітників як виконувати цю роботу. А керівник обов'язково покарає свого підлеглого.

Кожному керівнику або громадському лідеру притаманні різні риси характеру та навички в роботі. Розглянемо їх у таблиці (див. табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Порівняння лідера комерційної організації і некомерційної

Керівник комерційної організації	Лідер некомерційної організації
Керівника назначають вище керівництво або голова організації	Відкритий до спілкування з підлеглими
Виконання плану є головною метою в роботі	Найчастіше являє собою приклад для наслідування, обирається суспільством не формально
Використання лише тих поглядів які признає організація	Готовність іти на компроміс із колективом
Колектив не завжди поважає	Відповідальний за рішення усього колективу
Повинен примусом закликати до роботи	Ставить на перше місце інтереси колективу
Найчастіше інтереси колективу та керівника не збігаються	Радіє не тільки за свої успіхи але і за успіхи підлеглих. Бо вважає що чим більше успішних людей навколо, то робота в колективі буде складатися краще
При будь яких ситуаціях користується своїм становищем	Здатність рухати суспільство а собою

Сьогодні, некомерційна організація, завдяки своїй меті займає вагомe місце у вихованні національних лідерів громад. По-перше, це авторитетна особистість, до якої всі члени організації мають повагу та прислухаються, яка об'єднується з громадянами для формування конкретної мети, плану та шляху його виконання, що є до вподоби національним інтересам та суспільству. По-друге, інституціоналізація. Етап, на якому зароджуються некомерційні організації національним лідером і суспільством, завдяки тим критеріям які сформували вони на першому етапі. Також в цей період важливі діалоги між лідерами та суспільством, інтереси яких вони представляють. Лідер повинен визначити рівень самоорганізації у своєму суспільстві та налагоджувати його. На

третьому етапі відбувається не менш важливий процес – це комунікація громадського суспільства через свого національного лідера з державою, за для досягнення конкретної мети яку представляють організації та її керівники.

«За даними Державної служби статистики, в Україні за напрямками та видами діяльності функціонують переважно оздоровчі та фізкультурно-спортивні організації, організації професійної спрямованості, молодіжні, освітні, культурно-виховні, об'єднання ветеранів та інвалідів тощо» [14].

Участь національних лідерів у діяльності некомерційних організацій вказує на рівень небайдужості лідера до громадян та суспільства.

«За результатами національних щорічних моніторингових опитувань Інституту соціології НАН України в 2020 році 17,9% респондентів зазначили, що вони є членами громадських, політичних організацій чи рухів, тобто 7,6 млн. осіб» [52].

Національний лідер повинен налагоджувати спільну роботу органів державної влади, місцевого самоврядування з некомерційними організаціями не тільки у великих містах, але і в селищах. Таким чином громадський лідер впливає на рівень довіри суспільства до держави, та формує конкретний діалог між ними.

Розглянемо такі принципи демократичного врядування, які виховують некомерційні організації в національному лідері, а саме:

1. Можливість для суспільства мати право голосу на чесних виборах для налагодження роботи організації;
2. Суспільство повинно відчувати зворотній зв'язок від лідера, що до потреб людини;
3. Ефективне подолання перешкод організацією з невеликими витратами для формування комфортного проживання суспільства та її результативність;
4. Національний лідер повинен не скриваючи своєї діяльності ділитися своєю пройденою роботою з суспільством і бути більш прозорим;
5. Усі права та обов'язки повинні бути грамотно та справедливо розподілені лідером між підлеглими;

6. Публічні інтереси повинні займати перше місце ніж приватні;
7. Громадський лідер та некомерційні організації повинні завжди йти на зустріч інноваційним технологіям, новим рішенням проблем;
8. Враховувати інтереси наступних поколінь та своїх спадкоємців;
9. Раціональний розподіл державних ресурсів та пересування фінансів в некомерційній організації, також забезпечує громадський лідер або керівник;
10. Надихати кожного підлеглого на успіх в його роботі та відходити від дискримінації;
11. Брати на себе відповідальність за свою організацію чи департамент, та за інтереси суспільства;
12. Попередження та вирішення соціальних конфліктів;
13. Брати на себе відповідальність за наслідки у разі надзвичайних ситуацій;
14. Забезпечувати зростання стандартів рівня життя суспільства.

Але не зважаючи на всі ці риси, які має в собі виховувати національний лідер в некомерційних організаціях, в нього є ланка перешкод, які заважають у розвитку в цьому напрямку. Розглянемо такі перешкоди:

1. Національний лідер в деяких ситуаціях не здатний передбачити деякі обставини та наслідки і має обмежений час для підготовки до таких ситуацій;
2. Інколи лідер вважає, що він робить все досконало тому працює самостійно, не використовуючи сторонню допомогу, не вміє вдало делегувати обов'язки;
3. Акцентування уваги на дрібницях, а не на головну мету громади;
4. Невміння грамотно формувати свій робочий час, через це йому потрібно вирішувати деякі питання у вільний від роботи час і самостійно;
5. Громадський лідер інколи не бере на себе відповідальність, або боїться це робити, через те що можуть з'явитися конфлікти, тобто їх уникає;
6. Акцентувати увагу на вирішенні тільки однієї проблеми некомерційної організації і на одному рішенні;



7. Громадський лідер інколи не помічає роботу інших працівників, які розраховують на премії і отримує їх тільки для себе;

8. Побратимське відношення з підлеглими.

Отже, некомерційна організація робить великий внесок у вихованні національного лідерства. Тому що громада – є некомерційною організацією, та має свого лідера, який буде відстоювати інтереси суспільства, та буде ставити їх на перше місце. Національний лідер обирається у неформальній обстановці та зазвичай виступає улюбленцем публіки. В некомерційних організаціях національний лідер може відкрити свій потенціал, який складається за таких елементів, як: компетентність, ділові риси, гарні здібності, морально-етичні цінності та прозорість. Саме в таких організація на першому місці перебуває людина, суспільство та національні інтереси, що притаманні рисам характеру таким, як : впевненість в собі, ініціативність, комунікабельність, самостійність, готовність брати на себе відповідальність – саме національному лідеру, на відміну від комерційних або прибуткових організацій, де на першому місці є прибуток та виконання плану. Некомерційна організація не може існувати без національного лідера, тому що тільки він реалізовує ефективний рух такої організації та є для неї авторитетною особою.

### **2.3. Роль громадського лідерства у гармонійному розвитку об'єднаної територіальної громади**

У багатьох країнах, а також в Україні, досить часто використовується та поширюється, в сучасних умовах територіального розвитку, стратегічний підхід до планування. Такий метод пов'язаний з усіма учасниками процесу розвитку. На сьогоднішній день можуть змінюватися функції, які використовуються у процесі планування, змінюється також і роль планування у системі місцевого управління. Такий підхід покращує можливість конкурувати між регіонами, можливість групування суб'єктів територіального розвитку, концентруючи увагу на більш важливих речах та територіальних цінностях. Цей процес

планування забезпечує швидкий розвиток окремих територій та областей. Також територіальні громади мають можливість використати необхідні інструменти, що здатні впоратися з перешкодами, які існують в умовах теперішнього світу і впоратися зі швидкістю змін у ньому, а саме політичні та соціальні.

«Уся діяльність громад підпорядкована стратегії, яка створюється і виконується громадою і яка реалізовується через перманентну плановану проектну діяльність, підпорядковану стратегії» [56, с. 420].

«Суспільство починає усвідомлювати, що стан розвитку країни прямо залежить від можливості та зацікавленості громад займатися розвитком своєї території. Територіальні громади мають перетворитись із об'єкта управління на суб'єкт управління і самостійно формувати свою спроможність. Органи місцевого самоврядування отримують можливості та мотив для належного виконання повноважень. Вперше в історії незалежної України територіальні громади будуть нести відповідальність за планування свого розвитку та бюджету, за економічний розвиток, залучення інвестицій та розвиток підприємництва. Держава провадить децентралізацією і передає «вниз» більше «податкових ресурсів» та повноважень. Це повинно підвищити відповідальність «місцевих влад» перед своєю громадою та усією країною за розвиток» [56, с. 421].

На сьогоднішній день існує велика кількість територіальних громад, кожна з них – це окремий механізм на ринку і конкуренція між ними тільки посилюється. Гармонійний добробут громади не може зростати без поширювання та прогресу місцевої економіки. Отже територіальні громади, щоб конкурувати, використовують різні фактори та переваги. Надають гарного вигляду економічній системі завдяки природним, соціальним, людським ресурсам.

Кожна територіальна громада, які б вона не мала переваги у своїх територіальних ресурсах, з поміж інших громад, не зважаючи також на економічний розвиток певної території, може втратити усі свої переваги, тому що вона повинна мати громадського лідера. Лідер який зможе її направити на правильний шлях у розвитку, та підтримувати на кожному етапі.

«Територіальні громади, які мають спроможного лідера, мають шанси бути фаворитами. Вони зможуть позиціонувати себе по відношенню до інших громад та територій і отримати особливі конкурентні переваги у залученні найкращих інвестицій, які забезпечують:

- створення інноваційних підприємств;
- формування високої доданої вартості;
- випуск продукції переважно експортного спрямування;
- нові навички професійного менеджменту;
- поліпшення інфраструктури;
- інтеграцію у світову економіку, тощо» [56, с. 421-422].

Громадський розвиток – це продуктивний крок до будь-яких змін у системі територіальної громади, що покращує життєвий стан людини, рівень життя громади на сьогоднішньому етапі та у майбутньому. Також це об'єднання спільних інтересів громади та органів місцевого самоврядування для покращення життя кожної особи. Інакше кажучи, коли говорять про розвиток, то мається на увазі гармонійний розвиток окремих територій, що в свою чергу забезпечує соціальну підтримку, доступ кожної особи до надання адміністративних послуг, охорону здоров'я, та цілісну захищеність.

В роботі територіальних громад та в їх розвитку можна виділити декілька головних правил:

- обрання достойного лідера;
- диверсифікація бізнесу, формування кластерів;
- стрімкий розвиток інфраструктури, введення інноваційних технологій;
- становлення взаємоповаги з бізнесом, та комерційними організаціями;
- партнерські відносини з громадою, спонукання її до спільної роботи, виховування корпоративної культури;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- зміни в структурній складовій розвитку для нових цілей.

Основні ключові принципи, які слід враховувати в розвитку територіальних громад та впровадженнь будь-яких ініціатив з місцевого економічного розвитку, подаємо нижче (див. рис. 2.3).

1. Для гармонійного розвитку територіальної громади потрібно застосовувати різноманітні, комплексні підходи. За для ефективного функціонування громади, розвиток не повинен розповсюджуватися лише на одну ланку суспільства, а й на інших. Ідеї з гармонійного розвитку мають бути гарно спланованими, на вирішення глобальних проблем регіонів, в різних галузях, що пов'язані з розвитком громади та комфортного існування суспільства.

2. Лідерство та його місце за перспективами. Необхідною складовою ефективної діяльності на шляху до стратегічного розвитку є громадське лідерство. Існує багато висловів на думку, що саме громадське лідерство є головною складовою у місцевому самоврядуванні. Громадський лідер ефективно підвищує розвиток завдяки роботі з суспільством, колективом, людьми які потребують послуги, які забезпечує влада. Якщо громада правильно використовує якості лідера в своїй роботі, як додатковим фактором у розвитку, то це робить чималий внесок на місцевому рівні і забезпечує дієве управління.

3. Для гармонійного розвитку територіальної громади потрібно застосовувати різноманітні, комплексні підходи. За для ефективного функціонування громади, розвиток не повинен розповсюджуватися лише на одну ланку суспільства, а й на інших. Ідеї з гармонійного розвитку мають бути гарно спланованими, на вирішення глобальних проблем регіонів, в різних галузях, що пов'язані з розвитком громади та комфортного існування суспільства.

4. Для гармонійного розвитку територіальної громади потрібно застосовувати різноманітні, комплексні підходи. За для ефективного функціонування громади, розвиток не повинен розповсюджуватися лише на одну ланку суспільства, а й на інших. Ідеї з гармонійного розвитку мають бути гарно спланованими, на вирішення глобальних проблем регіонів, в різних

галузях, що пов'язані з розвитком громади та комфортного існування суспільства.

5. Лідерство та його місце за перспективами. Необхідною складовою ефективної діяльності на шляху до стратегічного розвитку є громадське лідерство. Існує багато висловів на думку, що саме громадське лідерство є головною складовою у місцевому самоврядуванні. Громадський лідер ефективно підвищує розвиток завдяки роботі з суспільством, колективом, людьми які потребують послуги, які забезпечує влада. Якщо громада правильно використовує якості лідера в своїй роботі, як додатковим фактором у розвитку, то це робить чималий внесок на місцевому рівні і забезпечує дієве управління.



Рисунок 2.3 – Основні принципи розвитку територіальних громад  
Джерело: [56, с. 429]

6. Творчість та креативність. Через велику конкуренцію зростає вплив на територіальні громади та їх розвиток. Лише нові незвичайні та креативні рішення можуть забезпечити вдалий розвиток та комфортне існування громади. Економічні та технологічні зміни також вимагають креативних рішень. Творчий підхід до роботи повинен бути зазвичай, а не інколи. Креативний підхід гарантує вирішення нестандартних проблем територіальної громади.

7. Партнерства, робота в команді, та планування співпраці – вагомий внесок на етапі розвитку територіальної громади, прогрес в роботі, використання запланованих стратегій та дієвих програм. Успіх територіальної громади існує тільки за умови співпраці місцевих органів та суспільства, підприємців. Саме спільна праця, партнерство в роботі громад, робота з ініціативними особами, активними групами, об'єднаними громадським лідером, забезпечує успішний розвиток територіальних громад на місцевому рівні.

8. Перехід до відкритої глобальної системи. В умовах економічного розвитку громади необхідно розуміти які ризики несе за собою глобалізація цього процесу. Розумний лідер повинен бути зосередженим на підприємствах своєї громади, а саме їх розвивати та підтримувати, контролювати їх роботу, впроваджувати нові інновації, бути впевненим у тому, що кожна організація надає якісні послуги мешканцям своєї громади. Для того щоб оцінити стан економічного розвитку громади, її керівник повинен сконцентруватися на порівняльних та конкурентних перевагах використовуючи у своїй роботі SWOT-аналіз.

Порівняльна перевага дає можливість громаді виробляти товари і послуги, вартістю нижче ніж інші громади. Вона сприяє отриманню прибутку за більш короткий строк. Конкурентна перевага – це реальна перевага у виробництві товарів та послуг, в якій має місце конкуренція. За допомогою цього кожна громада має мотивацію до роботи та якості її виконання.

9. Місцевий ринок, перш за все, повинен робити акцент на досягненні стратегічних цілей, але за невеликий період він повинен все одно повинен вражати своїми досягненнями. Кожне завдання, яке може надавати місцевий економічний ринок, зазвичай потребує більше часу для виконання і тому результати цієї роботи можна побачити лише через декілька років, або навіть десятки років. Для того щоб підтримувати рівень гармонійного розвитку громаді, керівники та лідери повинні звертати увагу на такі речі як активність, зацікавленість працівників та суспільства у цьому, а також бути прозорим у своїй роботі з суспільством, через зустрічі, та сесії. Бути впевненим, що ця робота

залишає лише позитивний ефект, має гідну суспільну підтримку, та досягнення партнерства, для стрімкого розвитку територіальної громади. Таке планування може працювати лише за умови подолання перешкод поетапно, та за невеликий проміжок у часі.

10. Місцевий розвиток повинен бути швидким, хибким та адаптивним. В умовах сьогодення, головною перешкодою для гармонійного розвитку територіальної громади, це швидкість змін у світі та країні, до яких територіальна громада може бути не готовою, тому повинна пристосовуватися до них. Проблема полягає в тому, що з одного боку, громада повинна мати чіткий план свого розвитку та дотримуватися його для подолання перешкод, а з іншого боку, це бути готовими до стрімких змін, до яких територіальній громаді треба пристосовуватися за короткий час і використовувати їх для комфортного існування суспільства. Якщо громада буде працювати лише за планом, і не буде пристосовуватись до таких змін, то шлях до розвитку буде дуже великий, або може навіть нашкодити їй. Переваги окремих громад можна побачити на тому, як швидко вони пристосовуються до змін, та як можуть їх використовувати для подальшого свого розвитку.

11. Оперативність та націленість на дії у плануванні. Потрібно не лише планувати та говорити про розвиток, треба ці плани використовувати на практиці, через реальні дії, мотивувати всіх працівників на виконання плану для гармонійного розвитку громади. Лише таким чином можна побачити успіх, та конкурентну перевагу серед інших територіальних громад.

12. Прозорість та відкритість. Такий принцип дозволяє більше отримувати підтримку від суспільства та більше використання нових ініціативних проектів, для забезпечення гармонійного розвитку. Потрібно спонукати суспільство до територіальних проектів та до вирішення актуальних проблем окремих територій. Коли суспільство відчуває свій окремий внесок в роботу місцевого самоврядування, вони із радістю долучаються і до іншої роботи та підтримують. Докладання певних зусиль пришвидшує процес

гармонійного розвитку. Відкритість перед суспільством полягає в спілкуванні між людиною та владою, та інформування широкої аудиторії про роботу.

13. Зростання конкурентоспроможності – одна з головних складових розвитку громади. Стратегічне планування грамотній ного розвитку громади складається з багатьох складових, а саме: вибору стратегії, підготовки проектів та програм, оцінки конкуренції та аналізу діяльності громади. Усі ці елементи формують економічний розвиток громади та сприяють залученню багатьох ресурсів. Важливим завданням громадського лідера в цьому процесі є заохотити якомога більше продуктивних ресурсів, знайти інвесторів, які зможуть забезпечити конкурентоспроможність громади та її території, впровадити більше інновацій, підтримати її розвиток та інтелектуальний капітал.

Важливим показником, який дозволяє оцінити територіальну громаду та визначити доречність обраної стратегії розвитку є її спроможність. У методиці формування спроможних територіальних громад, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України, дається таке визначення спроможної територіальної громади: «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [24]. Переваги спроможної територіальної громади зображені в Таблиці 1.1.

Кожен лідер об'єднаної територіальної громади повинен ефективно використовувати не лише її місцевий потенціал у вигляді майна, фінансів, людських ресурсів (кадрів), повноважень, але й інструменти впливу на виконавчі органи місцевого самоврядування, повинен здійснювати повноцінне місцеве самоврядування та забезпечувати потреби мешканців відповідних населених пунктів.



Дуже важливим показником є «фінансова спроможність територіальної громади», під якою дослідники розуміють «здатність територіальної громади як суб'єкта соціально-економічних відносин акумулювати фінансові ресурси та забезпечувати відповідний рівень конкурентоспроможності на основі оптимального перерозподілу та використання наявних ресурсів, а також забезпечувати фінансову та економічну стабільність у довгостроковій перспективі» [34].

Таблиця 2.3

Переваги спроможної територіальної громади зображені в таблиці

№ п/п	Переваги
1	Прозоро планує місцевий розвиток, ставить та виконує стратегічні завдання
2	Залучає інвестиції, розвиває власну економіку, сприяє місцевому підприємництву
3	Розвиває місцеву інфраструктуру, раціонально освоюючи отримані субвенції з Державного бюджету
4	Ефективно використовує механізми співробітництва територіальних громад для вирішення комплексних питань місцевого значення (спільно створює чи спільно утримує підприємства, які забезпечують збір, вивезення, сортування та захоронення побутових відходів).
5	Мешканці швидко та без зайвої бюрократичної тяганини за місцем свого проживання отримують адміністративні та соціальні послуги – реєструють бізнес та майно, одержують довідки, дозволи чи ліцензії, паспорт, субсидії, соціальну допомогу тощо
6	Сучасні заклади освіти (дитячий садок, школи), медицини (фельдшерсько-акушерські пункти), культури (клуб, бібліотеки) та спорту (спортивні секції чи ДЮСШ), місця для відпочинку та дозвілля з кваліфікованими працівниками
7	Якісні та доступні кожному дороги, транспорт з маршрутами сполучення всередині громади та за її межі, водопостачання, газ, освітлення вулиць, інтернет-зв'язок тощо
8	Органи самоорганізації населення ефективно взаємодіють з органами місцевого самоврядування, спільно вирішуючи низку питань місцевого значення
9	Найбільш активні члени територіальної громади ефективно використовують законодавчо передбачені інструменти місцевої

Джерело: [4, с. 41-42]

«Дослідження та оцінювання фінансової спроможності територіальної громади проводяться на основі аналізу фінансових показників, дієздатності та стійкості територіальної громади. Таким чином, фінансова спроможність територіальної громади може розглядатися, по-перше, як результат достатнього, результативного і стабільного фінансового забезпечення регіонального розвитку, а по-друге, як передумова формування її конкурентних переваг» [5].

З формуванням нової об'єднаної територіальної громади з'являються зміни в її уряді, які стосуються змін видатків на утримання його. Аналізуючи витрати на адміністрацію об'єднаної територіальної громади, виділяємо такі основні тенденції:

- від розміру територіальної громади залежать витрати на утримання службовців об'єднаної територіальної громади з бюджету;
- якщо територіальна громада велика, то кількість службовців в неї можуть обслуговувати таку саму кількість, як і малі; завдяки цьому, більш раціональне використання праці службовців.

Але якщо зростає тиск в роботі, та її об'єм на окремого працівника, то це може знизити його показники в роботі та наданні послуг, через це виникають деякі проблеми в суспільстві.

Також таку ситуацію можна побачити і у інших сферах, таких як освіта та медицина. Надання освітніх послуг держава оптимізує навчальні заклади та формує опорні школи. Такий процес пов'язаний з покращенням умов навчання в навчальних закладах; закриття шкіл через великі витрати; початкова школа залишається базовою, та наближена до місця проживання дитини.

Отже, процес формування розвитку територіальної громади не може вказувати на те що це фінал в роботі, територіальна громада звичайно буде вдалою, а також зможе вирішувати всі проблеми суспільства. Якщо існує

прагнення в успішній гармонійний розвиток в територіальній громаді, треба докладати певні зусилля, планування стратегій.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАДСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У МІСТІ ЗАПОРІЖЖЯ

#### **3.1 Запорізька молодіжна міська рада як об'єднання лідерів**

Молодь завжди рухала події у державі вперед. Загадати хоча б студентську революцію на граніті у 1991 році, яка стимулювала появу незалежної української держави. Проте, молодь важлива і в роботі органів місцевого самоврядування: «В умовах сучасного розвитку держави особливої актуальності набуває питання залучення молодого покоління до прийняття рішень, зміцнення засобів впливу на місцеву владу з питань підтримки молоді, створення кращих умов для реалізації її потенціалу. Важливим у цьому напрямку є створення консультативно-дорадчих органів як форми взаємодії органів публічної влади та молодих осіб. Таким органом є зокрема Молодіжна рада» [19]. Дослухатись та допомагати молоді – це виховання майбутнього міста. У нашому випадку Запоріжжя.

Проте, історія створення подібних джерел лідерства має світовий характер: «У США та Канаді, цьому сприяли такі організації як – the Freechild project і Points of Light Foundation. Важливим поштовхом для участі молоді стала Конвенція про права дитини, яка була прийнята резолюцією 44/25 Генеральної Асамблеї ООН від 20 листопада 1989 р., що спричинило справжній «бум» для молодіжних рад» [47]. Отже, Запоріжжя та інші міста нашої країни спадкують кращий світовий досвід.

На початку дослідження потрібно розглянути поняття молодіжної ради та як вона має працювати молодіжний склад при місцевій раді. Також розглянемо, що таке молодіжна політика, та який вплив має на суспільство.

Молодіжна рада – це об'єднання молодих людей, які були обрані в результаті демократичних виборів, та які були обрані за ініціативою органів

місцевого самоврядування для розвитку молоді на окремій території. За для вирішення потреб молоді, їх проблем, та прислухання до ініціатив окремих молодіжних груп на користь місцевої спільноти. Вирішення окремих проблем на практиці.

Розглянемо на прикладі Польщі. На території Польщі діє багато схожих структур, які називаються молодіжними радами гмін. Така рада має бути утворена якщо цього прагнуть зацікавлені середовища та організації цієї території, а також як і в Україні за ініціативою самої молоді.

На території України молодіжних рад на сьогоднішній день існує небагато, але проект про «Молодіжні ради в Запорізькій області» вже створили 3 молодіжні ради Широке, Чернігівка та Кушугум. Лише закон України про місцеве самоврядування вони можуть бути утворені.

Одним з головних критеріїв – це те, щоб молоді люди свідомо розуміли до чого вони йдуть, та чи йдуть займатися. Коли хтось чує про молодіжну раду в нього виникають багато стереотипів що до цього питання. Перший стереотип – це те що це робота в міській або селищній раді, з високою заробітною платою, також щоб людина була з якоюсь великою посадою. Або другий стереотип, що – це саме ті депутати яких усі звикли бачити, але малі за віком ніж депутати міської, селищної або сільської ради.

Звернемо увагу на вікові вимоги: «До складу Молодіжної ради можуть входити громадяни України у віці від 14 до 35 років. Кількість членів молодіжної ради визначається установчими зборами і не може перевищувати 35 осіб. Термін повноважень Молодіжної ради становить два роки. До Молодіжної ради може бути обрано не більше одного представника кожного інституту громадянського суспільства, який виявив бажання приєднатися» [60]. Зауважимо, що ця вікова група складає фундамент для розвитку якісного місцевого самоврядування в нашому місті.

Тому коли молода людина потрапляє до складу молодіжної ради, вона спочатку не усвідомлює куди саме вона потрапила та яку роль буде виконувати наступні роки. Хоча громадський лідер який прагне потрапити до цього кладу

повинен чітко бути визначений зі своїм становищем у цій сфері. І не до кінця можуть усвідомлювати молоді люди всі перспективи для себе в цій раді. Але розуміння функціоналу роботи молодіжної ради повинен знати кожний, щоб не відокремлювати міську раду та молодіжну одна від одної.

Долучати до цієї роботи потрібно громадського лідера, тому що він розуміє як налагоджена робота місцевої влади по відношенню до суспільства, та знає як її покращити. Бо багато молодих людей прагнуть потрапити до складу молодіжної ради, але розуміють функціонал місцевої влади лише поверхово, як розділяється бюджет влади, та форма організації заходів, а це не допустимо ні для членів молодіжної ради, ні для громадського лідера, який відстоює інтереси суспільства.

Відштовхуючись від усього вищесказаного, зрозуміло що молодіжну раду повинен очолювати голова, а саме людина яка може взяти на себе такі повноваження та відповідальність, та мати головні риси характеру громадського лідера. Незважаючи увагу на те, що кожен присутній в молодіжній раді і є громадський лідер який відстоює інтереси суспільства, серед них повинен бути обраний також голова. Така людина обирається на першій сесії шляхом голосування.

Також у голови повинен обов'язково бути заступник, людина яка займає не менш важливу посаду, і повинен також відповідати критеріям громадського лідера і бути яскравим його представником. Людина яка проводить сесія за відсутності голови.

Яскравим прикладом молодіжної ради є молодіжна рада міста Запоріжжя: «Керуючись Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні», з метою розвитку молодіжного руху в м. Запоріжжі, залучення молоді до участі у політичному, економічному, культурному і духовному розвитку міста Запорізька міська рада вирішила: 1. Створити міську молодіжну раду при Запорізькій міській раді» [50]. **Отже, покладе важливий початок для розвитку громадського лідерства у молодіжних колах Запоріжжя.**

Міська молодіжна рада є колегіальним консультативно-дорадчим органом при Запорізькій міській раді з питань реалізації молодіжної політики в місті Запоріжжі, покликаним сприяти взаємодії виконавчих органів місцевого самоврядування та молоді міста Запоріжжя, забезпечувати узгодженість дій у вирішенні питань, пов'язаних із життям молоді та участю її в усіх сферах життя суспільства вмісті.

«Метою Міської молодіжної ради є побудова та реалізація молодіжної політики міста, посилення впливу молоді на життя громади у місті шляхом розвитку партнерської участі молоді у прийнятті рішень на підставі конструктивної взаємодії із органами місцевого самоврядування, керівництвом навчальних закладів, підприємств та інститутів громадянського суспільства міста» [50]. На сьогоднішній день до складу молодіжної міської ради міста Запоріжжя входять 28 депутатів (див. додаток А).

Звернемо увагу на структуру: «До складу Міської молодіжної ради за посадою входять: – голови органів студентського самоврядування вищих навчальних закладів I – II рівня акредитації, обрані за умови бажання закладу мати власне представництво в Міській молодіжній раді, наявності у вищому навчальному закладі діючого студентського самоврядування – 4 представники; голови органів студентського самоврядування вищих навчальних закладів III – IV рівня акредитації, діючих в м. Запоріжжя – 6 представників; молодіжні лідери інститутів громадянського суспільства міста Запоріжжя – 10 представників; Лідери молодіжних організацій підприємств міста Запоріжжя, обрані за умови наявності діючого органу молодіжного самоврядування на підприємстві – 10 представників» [40].

Аналізуючи положення про молодіжну раду Запоріжжя можна стверджувати, що вона має дуже багато повноважень, як для допоміжного органу. Спрямовує свою діяльність на полегшення взаємозв'язку між молоддю та органами місцевого самоврядування, підвищує залучення молодих активістів до організаційних заходів міста, та розвитку молодіжного лідерства. Спонукає

молодь до вирішення соціальних потреб міста, які згодом беруть участь у соціальному розвитку держави, зростає кількість молодих підприємців, які мають досвід у налагодженні відносин з органами місцевого самоврядування.

Для більш детального та якісного аналізу була проведена кількісна характеристика діяльності керівного складу Міської молодіжної ради м. Запоріжжя на основі методу експертних оцінок працюючих. Дане оцінювання анонімне. Воно складалося з семи питань та п'яти критеріїв оцінювання. До нього залучилися найбільш компетентні і досвідчені в своїй галузі роботи фахівці-експерти. Його мета – дати оцінку діяльності керівного складу Міської молодіжної ради, щодо забезпечення якісного управління організацією.

При оцінюванні експерти користувалися законодавчими нормами, власними судженнями, радилися з колективом. Результати експертного оцінювання можемо побачити у таблиці (див табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Результати експертної оцінки діяльності керівного складу Міської молодіжної ради м. Запоріжжя

	Питання	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт	6 експерт	Середня оцінка
1.	Чи подобається Вам керівник Вашої організації як професіонал?	5	5	5	5	5	5	5
2.	Керівник виконує належним чином свої обов'язки?	5	4	5	5	5	5	4,8
3.	Чи подобається Вам заступник керівника як професіонал?	5	5	5	5	5	5	5



4.	Заступник керівника виконує належним чином свої обов'язки?	5	5	4	5	5	5	4,8
5.	На скільки Ви вважаєте свого керівника лідером?	5	5	5	5	5	5	5
6.	Чи прислухається Міська рада до порад Молодіжної міської ради?	4	3	3	4	3	4	3,5
7.	Чи надає Міська влада молоді владні повноваження?	4	3	3	3	3	4	3,3

Оцінювання проводилось за 5 – бальною шкалою, де: 5 – відмінно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 – незадовільно; 1 – погано.

Аналізуючи дані результати, можемо стверджувати, що всім експертам подобається їх керівний склад та те, як вони виконують свої посадові обов'язки. Свого керівника вони вважають справжнім формальним лідером, який має усі притаманні йому якості. А от мінусом те, що більшість посадових осіб не прислухаються до порад молоді, а саме Молодіжної міської ради міста Запоріжжя, через що вони не можуть повноцінно взаємодіяти разом. На жаль, Міська влада обмежує молодіжну владними повноваженнями, це вказує на те, що в них немає довіри між собою. На сьогодні молодіжна рада – вдалий проект, що в майбутньому має стати на місце Міської ради.

Отже, молодь Запоріжжя активно проявляє себе у місті, проводячи різні фестивалі та готує нові проекти. З юнацьких років формує в собі нові корисні навички та вміння, такі як: робота з документами, виступи на публіці, контроль свого часу, дисциплінованість, делегування обов'язків та багато іншого. Для

покращення взаємин з Міською радою треба вести конструктивний діалог та уникати конфліктних ситуацій, розробити спільний стратегічний план для подальшої співпраці та притримуватися його. Міська рада повинна вміти стимулювати молодь та залучати у різні проекти, щоб після навчання вона поверталася працювати саме у цю державну структуру.

### **3.2. Молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь»: формування професійних лідерів**

На початку двадцятого століття держава приймає рішення, що в Запоріжжі повинен бути побудований великий комбінат чорної та кольорової металургії. І вже в 1931 році починається будівництво «Запоріжсталі», проект якого був розроблений всесоюзним інститутом «Гіпромез». Двома роками пізніше, а саме 16 листопада 1933 року відбулося день народження ПАТ «Запоріжсталь» з моменту запуску першої домни, яка була на той час самою могутнішою з усіх в Україні. І через це нове підприємством стає самим могутнім в Європі, як найпотужніший.

Із самого початку роботи підприємства до роботи долучали молодь, яка з роками почала тільки покращувати роботу підприємства, та стрімко розвиватися.

Першим очільником комбінату стає Рогачевський Ісаак Захарович, який вклав багато зусиль на його розвиток, придбав сучасне обладнання, зібрав професійний колектив, та перетворив комбінат не передовий промисловий центр. Інших директорів можемо побачити у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Директори ПАТ «Запоріжсталь» та роки їх керування

Рік керування	ФІО Директора
1934-1937	Рогачевський Ісаак Захарович
1937-1948	Кузьмін Анатолій Миколайович
1948-1956	Борикін Анастасій Лукич

1956-1982	Юпко Лев Дмитрович
1982-1986	Герасименко Олександр Олександрович
1986-2012	Сацький Віталій Антонович
30.07.2012-25.11.2019	Шурма Ростислав Ігорович
25.11.2019	Мироненко Олександр Григорович

На протязі двадцятого століття ПАТ «Запоріжсталь» виготовляло вітчизняну продукцію, за місцевими стандартами, а вже у 2003 році коли вийшли на міжнародний рівень, почало виготовляти за міжнародними стандартами якості, що значно покращило стан підприємства. Ця подія призвела металургійне підприємство на новий рівень і загальний обсяг інвестицій на той час складав приблизно 1 мільярд гривень.

У 2012 році на підприємство приходять новий власник, що вносить до підприємства великий внесок інвестицій – це група Метінвест. Ростислав Шурма стає генеральним директором підприємства, що має великий досвід у роботі з металургійними підприємствами і як показує практика – він стає бездоганним лідером, який відкрив путь для молоді у «світ» комбінату. Через це на ПАТ «Запоріжсталь» покращує показники та проводить програми, що до поліпшення умов праці, та безпека в роботі. Доручання до роботи молоді, та громадських лідерів для проведення організаційних заходів.

Саме у 2015 році на металургійному комбінаті стартувала програма, в якій акцентується увага саме на молоді та громадських лідерах підприємства. Мається на увазі, що на протязі 3х місяців молодь підприємства буде самостійно приймати участь та вирішувати шляхи подолання перешкод, узгоджувати стратегію подальшого розвитку комбінату, та планування підвищення ефективності його роботи. Молоді лідери мають брати на себе відповідальність за такі рішення та дії.

На ПАТ «Запоріжсталь» вперше стартував такий проект, який згодом назвали «Молоді лідери», і в ньому на 2015 рік взяли участь понад 140 молодих працівників підприємства, та громадських лідерів. Таким чином керівництво

ПАТ «Запоріжсталь» має головну мету, а саме знайти серед молодих людей підприємства саме тих, які мають прагнення до кращого життя металургійного комбінату, що прагнуть розвитку для себе та підприємства, та саме ті, що здатні стати лідерами не зважаючи на обставини. Під час цього проектування лідерам потрібно запропонувати інноваційні ідеї та нестандартні рішення подолання перешкод на шляху до розвитку металургійного комбінату.

До програми «Молоді лідери» потрапили працівники у віці до 35 років, старт якої відбувся у серпні і було подано близько 250 заяв на участь у цьому проекті. На початковому етапі проекту молодь ПАТ «Запоріжсталь» вперше пройшла анкетування, тестування та тренінги, і пройшла навчання з розробки презентацій. Після підведення підсумків тестування та анкетування було відібрано лише 140 осіб, які відповідали критеріям лідера, потім поділені на 22 команди і вже кожна команда буде проводити роботу та підводити підсумки щодо підвищення результативної роботи та ефективності роботи металургійного комбінату. За участі к кожній команді куратора у вигляді топ-менеджера комбінату ПАТ «Запоріжсталь».

Також великим досягненням громадського заходу молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» є проект який відбувся 24 серпня 2015 року «Молодь за мир!». Організаційний захід на невеличкий плавних засобах, в якому прийняло участь приблизно 420 працівників та всі охочі. Змагання призвели до виявлення переможця, та вміння проявляти лідерські якості в роботі. Що допомогло в роботі підприємства заохочувати до роботи більш талановиту та організовану молодь.

Молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь» приймає велику участь у благодійних проектах. Так у 2016 році представники цієї організації передавали продукти бійцям національної гвардії, що знаходяться в зоні антитерористичної операції. В таких заходах молодь металургійного комбінату приймає не перший раз.

«Це показник того, що працівники комбінату думають не тільки про себе, а й про проблеми, які існують в державі, в зоні АТО. – зазначає керівник

молодіжної організації «Запоріжсталі» Сергій Ільченко. – Ми прийняли рішення, що з середини вересня почнемо збирати теплі речі, устілки для взуття, шапки, рукавиці, ліхтарики, акумуляторні батареї і багато іншого» [26].

Також, на початку 2016 року лідери студентських спілок із різних міст, таких як: Вінниця, Донецьк, Запоріжжя, Лівів, Полтава, Київ, Тернопіль, Дніпро, Харків, Черкаси мали чудову можливість власними очима побачити, як загартовується сталь. Гостям надали фірмовий одяг та спеціальні аксесуари для прослуховування інформації про роботу комбінату від професійних фахівців. Разом із Сергієм Ільченко та молодіжними лідерами структурних підрозділів підприємства студенти попрямували до різних цехів комбінату. Хлопцям довелося побувати у таких цехах, як:

- обтискному цеху;
- цех гарячої прокатки тонкого листа;
- лінію соляно-кислотного травлення;
- цех холодної прокатки.

Після побаченого, студентські лідери надати такі коментарі: «У Полтаві, звідки я родом, немає таких великих підприємств, що функціонують, – зазначив голова ради студентського самоврядування при МОЗ України, студент Української медичної стоматологічної академії Дмитро Каплун. – Мене вразив масштаб комбінату «Запоріжсталь», обсяги татехнології виробництва сталі» [30]. Студенти та їх лідери вважають, що така практика та такий досвід може біти доволі цікавим у їх житті. Молоді люди не приховуючи стверджують, що хотіли б потрапити на підприємство вже довгий час. На сьогоднішній день ПАТ «Запоріжсталь» дає унікальну можливість потрапити на комбінат. Студенти з повагою відносяться до таких можливостей та вчинків. Школярі та студенти після подібних заходів дуже вражені, особливо ті хто вперше відвідує комбінат такого масштабу. Дехто навіть уявити собі не міг, що сталь виробляється саме таким чином і у своєму рідному місті. Хтось із студентів побачивши подібне вирішив долучатися до подібних заходів як найчастіше. Також велике враження було від спілкування з працівниками, керівниками та громадськими лідерами

підприємства. Студенти які повернулися до своїх міст, будуть рекомендувати подібні заходи не тільки друзям, а і родичам. Висловлюючи головну думку, що чим частіше будуть проводитися екскурсії та громадські заходи, то ефективніше буде робота в цілому.

У свою чергу, керівник молодіжної організації комбінату Сергій Ільченко відмітив, що комбінат завжди відкритий для діалогу, а молодіжна рада завжди ділиться досвідом у розвитку молодіжної політики зі своїми колегами з інших підприємств та студентами різних вишів. Він наголошує: «Дуже тішить, що до нас завітали молодіжні лідери студентського самоврядування нашої країни. Вони зможуть донести інформацію про комбінат «Запоріжсталь»» [30]. Також керівник комбінату наголосив, що це є унікальною можливістю зацікавити усю країну, а саме молодь у векторах розвитку підприємства. Сергій Ільченко також вражений тим, що студенти різних напрямів, а саме медики змогли побачити нелегку працю металургів, та відчутти її на собі. Вважає це одним із найважливіших, тому що металургія є одним із самих потужних підприємств, що впливають на ефективний рух держави та збільшення державного бюджету.

Вже у 2016 році у лютому всі побачать результати роботи проекту «Молоді лідери» і найвдаліші проекти, які затвердило керівництво та топ-менеджери будуть згодом використовуватися на практиці на підприємстві. А саме лідери груп, та працівники які перемогли в рамках проекту «Молоді лідери» будуть номіновані на поставлені на високі посади підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

«Ми формуємо команду молодих лідерів – талановитих, професійних, ініціативних співробітників Запоріжсталі, які сьогодні допоможуть знайти нестандартні підходи і новаторські рішення, а завтра зможуть успішно керувати комбінатом» [28], заявив Генеральний директор ПАТ «Запоріжсталь» Ростислав Шурма.

Через такі проекти, як «Молоді лідери» з кожним роком до роботи долучаються все більше молодих працівників та громадських лідерів. І на сьогоднішній день на металургійному комбінаті ПАТ «Запоріжсталь» працює

приблизно 6000 молодих працівників, третина яких відповідає рисам характеру громадського лідера.

Керівництво підприємства все більше намагається показати можливості для розвитку професійних та лідерських якостей в молодих співробітниках. Тим самим виховуючи в них молодих громадських лідерів.

Також треба зазначити, що кожного року проводиться конкурси на професійну майстерність працівників ПАТ «Запоріжсталь», в якому також безсумнівно беруть участь понад 500 молодих працівників в яких також вони можуть проявити свій професіоналізм та лідерські якості. І не тільки в професійній галузі, а також у суспільному житті підприємства. Потрібно примати велику участь у змагання спортивного та інтелектуального характеру, проявити себе у творчості і приймати участь у волонтерських заходах.

Саме такі заходи потрібно далі проаналізувати і визначити також яким чином це впливає на формування лідерів на підприємстві.

Так у жовтні 2017 року молодіжна організація ПАТ «Запоріжсталь» відсвяткувала 25-ту річницю свого існування з моменту свого заснування.

«Ми віримо, що саме молоді, ініціативні, креативні працівники сьогодні створюють комбінат майбутнього. Тому ми бачимо на меті забезпечити всі умови для розкриття і реалізації потенціалу молодих працівників на підприємстві» [26], – підкреслив Генеральний директор «Запоріжсталі» Ростислав Шурма.

І на сьогоднішній день на виробництві діють благодійні проекти для молодих людей, а саме студентів та учнів інших навчальних закладів. Надають приблизно 1500 робочих місць для проходження практики учням коледжів та професійних ліцеїв.

«Мотиваційні програми «Запоріжсталі» спрямовані на розвиток лідерського потенціалу та професійних компетенцій молодих працівників, на їх кадрове зростання в компанії. На підприємстві регулярно оновлюється перспективний кадровий резерв. Комбінат надає безпроцентні позики для молодих сімей» [26]. Також за даними на 2017 рік підприємство виділяє понад

1.5 мільйонів гривень. На відміну від міської ради, де керівники приділяють менше уваги молодим лідерам, керівництво підприємства намагається з будь якої сторони підтримувати молодь, їх ініціативи та інноваційні рішення. Проведення соціальних та волонтерських заходів.

Одним з основних напрямлень соціальної політики комбінату є робота з молоддю, яка направлена на професійне зростання, адаптацію та розвиток співробітників. У 2019 році було проведено 96 соціально-культурних заходів, у тому числі конкурсів, конференцій, волонтерських та екологічних акцій.

У 2020-2021 році молодіжна організація часто відвідувала дитячий будинок «Сонечко» та школи-інтернат «Світанок» та «Оберіг», передавши дітям солодощі та необхідні речі. Уся молодь, яка працює на комбінаті у 2020 році отримала одноразовий бонус по 400\$. що стало мотивацією для них. За цей рік понад 400 студентів проходили практику на цьому підприємстві.

На комбінаті діє низка мотиваційних програм для молоді:

- конкурс професійної майстерності;
- науково-технічні форуми;
- система подання пропозицій, інші проекти, спрямовані на розкриття потенціалу.

Крім того, молоді металурги можуть проявити себе у громадському житті комбінату, беручи участь у культурно-масових заходах.

Отже, аналізуючи роботу молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» можна зробити висновок, що проведення благодійних заходів, які вони проводять виховують в молодих працівниках лідерські якості, що в подальшому призводять до покращення не тільки роботи підприємства, а і держави в цілому.

Також треба додати, що керівництво комбінату виділяє кошти на літній період не тільки для своїх співробітників, але і для їх дітей, акцентуючи увагу на тому, що треба дивитися у майбутнє і треба робити «ставку» саме на молодь, виховуючи в них саме ті риси характеру, що притаманні саме громадському лідеру.



### **3.3 Шляхи оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області**

На сьогоднішній день можна побачити великі зміни не тільки в адміністративно-територіальному устрої, але і зміни у філософії місцевого управління. На перший погляд такі зміни менш помітні серед інших змін в державі, але дуже важливі саме для стратегічного розвитку країни.

За останні роки можна побачити великі зміни в системі держави, її політичний устрій, та культурі населення. Громадський лідер – це кардинально нове явище для політичного та управлінського устрою країни.

Отже, досліджуючи тему можна виділити такі шляхи оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області.

Одним з найголовніших шляхів з оптимізації громадського та професійного лідерства є проведення відповідних тренінгів. Аналізуючи їх значущість у житті об'єднаних територіальних громад, та виявлення одного з найголовніших критеріїв для його застосування.

Коли людина чує слово тренінг, першою асоціацією є навчання, або тренування. Тренінг перш за все – це неформальне спілкування в якійсь цікавій формі, в процесі якого можна краще пізнати не тільки оточуючих, але і самого себе, гарна можливість прояви знань та досвіду перед іншими.

Заняття такого роду були вперше використані К. Левіном. Таким чином він хотів показати, що прагнення до роботи та подолання перешкод у процесі роботи прилягає саме на сформованість групи та робота в команді.

На сьогоднішній день тренінг широко використовується у процесі навчання будь якого закладу вищої освіти, але дуже мало використовується у процесі роботи органів місцевого самоврядування. У вигляді навчання людина може проявити свої професійні досягнення та великий досвід. Людина не тільки проявляє свої особисті вміння, але і завдяки іншим має можливість отримати нові знання та навички. Тренінги проводяться в невеликих групах, що добре впливає на робочий процес об'єднаних територіальних громад, тому що тільки

колективна праця в непрості часи для громади, може бути головним критерієм для подолання перешкод.

Також проведення відповідних тренінгів можуть допомогти людині побачити в собі лідерські якості, які можна також використовувати як у формі гри на тренінгу, так і у процесі своєї роботи.

Отже, тренінг – це один з головних шляхів у процесі оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області, тому що такі заходи як найчастіше люди самі собі мають організувати, або їх проведення часто проводять лише комерційні або прибуткові організації для покращення своєї діяльності. Саме в Запорізькій області цього не достатньо за причини відсутності часу у процесі роботи, невеликого фінансування для проведення подібних заходів, та важке положення суспільства.

«Найбільш яскравий приклад глибокого розуміння ролі лідерства і демонстрації його величезних можливостей дає компанія «Ксерокс», її програма «Лідерство через якість» стала зразком для вивчення та наслідування» [69].

Також важливо зазначити, ще деякі шляхи що стосуються саме політичного стану громадського та професійного лідерства Запорізької області.

Для оптимізації громадського та професійного лідерства необхідно створювати саме ті умови, що нижче зазначені:

– першою з головних умов оптимізації в політичному стані Запорізької області – це децентралізація та делегування повноважень. А саме відмова від традиційної роботи та відповідальності працівників. Аналізуючи роботу попередників можна зрозуміти, що саме розподіл повноважень має великий вплив на працівників і вдосконалює їх професійні навички. Витікаючи з цього зрозуміло, що бюрократична ієрархічність не може доповнювати оптимізацію та розвиток громадського та професійного лідерства;

– другою з умов оптимізації – це акцентування уваги тільки на тих співробітниках, що мають потенціал до лідерських якостей, не тільки у своїх повноваженнях, а і на всіх рівнях органів місцевого самоврядування. Система має бути побудована таким чином, яка стимулює працівників з лідерськими

якостями до подальшого розвитку себе та організації. Інакше кажучи, постійна практика для людини з лідерським потенціалом, надання умов праці, що гарантують людині розвиток, лише посилюють потенціал роботи, професійні та лідерські якості;

– третьою умовою – це зацікавленість в громадських лідерах в органах місцевого самоврядування та організаціях, керівниками, та власниками підприємств. Вони в першу чергу повинні бути зацікавлені в цих особах та створювати сприятливі умови для роботи. Тому що, в Запорізькій області для керівництва, лідерство в територіальних громадах стоїть далеко не на першому місці, що нагадує комерційну, прибуткову організацію.

«Крім того менеджери повинні працювати над собою для того, щоб розвивати свої власні лідерські властивості, застосовуючи різні стилі управління залежно від ситуації. Важливо пам'ятати, що стиль управління та манера поведінки першої особи, як правило, відтворюється в компанії – копіюється безпосередніми підлеглими, а потім повторюється на всіх рівнях організації. Тому, демонструючи відкритість, стриманість, відповідальність, доброзичливість, керівник викликає відповідну реакцію у підлеглих» [69].

Ще одним шляхом оптимізації громадського лідерства є подолання корупції. Масштаби розповсюдження корупційної діяльності в Україні не змінюються протягом тривалого часу. Це свідчить про те, що при владі можуть знаходитися люди, які потрапили туди саме цим способом. Адже, справжній громадський лідер ніколи не буде використовувати цю можливість, бо корупційні відносини руйнують довіру місцевих жителів.

Про поширення корупції в Україні свідчать багато результатів соціологічних опитувань та щорічні дослідження міжнародних інститутів. «Згідно з даними міжнародної організації Transparency International, на початок 2020 року Україна належить до когорти держав із найбільшим поширенням корупційних діянь. Негативне сприйняття корупції громадянами можна пояснити відсутністю відчутних реформ в сфері протидії корупції. В свідомості громадян за останні роки корупція стала абстрактним терміном, що є сам по собі.

Всі про неї говорять та з нею борються, проте безрезультатно. Для багатьох політиків боротьба з корупцією є звичайним піаром. Проте переважна більшість громадян доволі важко уявляє, що таке «корупція», адже цей термін включає у себе багато різних проявів слабкості людської природи» [69].

Таким чином, можна стверджувати, що справжній громадський лідер ніколи не потрапить на своє місце за допомогою корупції, а якщо так станеться, він втратить довіру та не зможе довго протриматися у при владі.

Підвищення мотивації молодих лідерів. Першою та головною мотивацією для розвитку громадського та професійного лідерства є його фінансовий стан, підвищення заробітної плати, премії та подяки. Аналізуючи потреби людини на сьогоднішній день в Запорізькій області, можна зрозуміти, що кращої мотивації бути не може.

А також існує не фінансова мотивація – це просування по службі громадських лідерів, впевненість у завтрашньому дні, та підтримка громади на виборах.

По даним соціологічного дослідження Independent Researching Group, для того щоб досягти всього вище сказаного, громадський лідер повинен мати такі моральні якості (див. рис. 3.1). У опитуванні взяли участь 200 громадян, відповіді яких у відсотках представлені у діаграмі. Можемо проаналізувати, що більшість вважає свого лідера досвідченим господарником, на другому місці чесна порядна людина, а ось останнє місце займає така характеристика, як патріот.

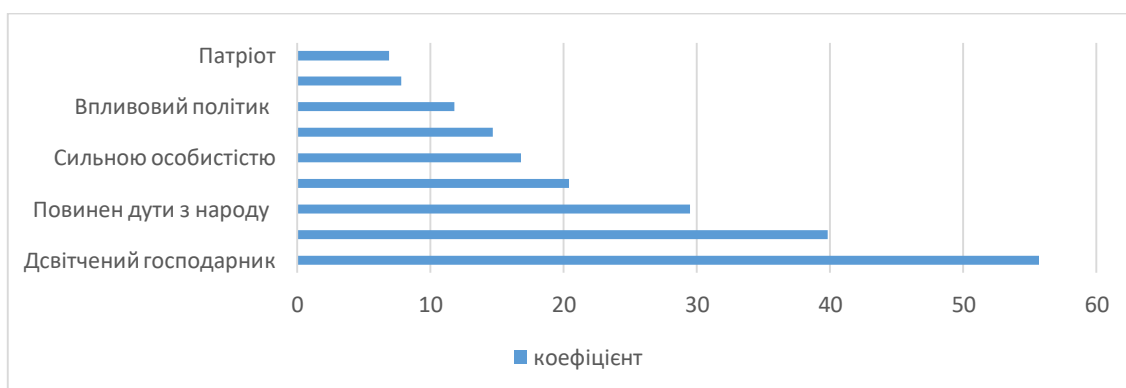


Рис. 3.1. Моральні якості громадського лідера

Отже, можна зробити висновок, що в нашій країні та Запорізькій області

обійтись без громадського лідера не можливо. І важливо розуміти шляхи оптимізації громадського та професійного лідерства. Проаналізувавши ці шляхи на практиці, видно, що в Запорізькій області розвивати це доволі складно, через умови сьогодення. Порівнявши з іншими організаціями світового рівня, зрозуміло, що зараз для керівників розвиток громадського та професійного лідерства, не на першому і навіть не на другому місці.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, у дипломній роботі визначено головну роль громадського лідера в основі функціонування об'єднаної територіальної громади, її функціонування, та головної мети. Проаналізовано роботу молодіжних організацій в Запорізької області, особливості проведення громадських заходів, та шляхи вдосконалення громадського та професійного лідерства.

В результаті можна зробити такі висновки і узагальнення:

Громадське лідерство є важливим елементом діяльності будь-якої місцевої влади, організації некомерційної або комерційної. Метою громадського лідерства як основою функціонування об'єднаної територіальної громади є збереження, зміцнення та розвиток органів місцевого самоврядування. Налагодження роботи персоналу громадським лідером, створення високоефективної роботи завдяки лідерським якостям, найвищий фінальний результат діяльності місцевої влади та організації.

Питання що до керівництва та його роботи регулюються законодавчими та нормативними актами і відображені в Конституції України.

Аналіз базових понять, а саме «лідер», «громадський лідер», «адміністративна реформа», «об'єднана територіальна громада». З цих понять можна виділити найважливіші принципи лідерства в роботі об'єднаної територіальної громади.

До управлінських функцій громадського лідера в роботі можна віднести: головні його потреби та персоналу, мотивування працівників, та відстоювання їх інтересів у процесі роботи, організація роботи колективу для подальшого розвитку територіальної громади, суспільства, та організації.

Підтримка людей є одним з основних завдань громадського лідера. Підтримка полягає в мотивації, заохочувати до роботи, та винагороджувати у вигляді премій, подяк.

В роботі використано метод порівняння, що допоміг в аналізі роботи інших територіальних громад та їх лідерів.

Принципами дослідження даної роботи є: термінологічний принцип, принцип об'єктивності, пізнавальний, системний принцип, принцип визначеності, принцип всебічності, конкретності, розвитку.

Такі принципи дають нам новий погляд на розуміння даного явища, та відповідають його меті, відображають основні зв'язки і відносини.

В роботі проведено аналіз роботи та організаційної складової комерційних та некомерційних організацій. Порівняння керівника комерційної та лідера некомерційної організації. Роль громадського лідера в роботі таких організацій, місце в житті та роботі працівників.

Також аналізуючи роботу Запорізької молодіжної міської ради, можна зробити висновок, що молодь Запоріжжя приймає активну участь в політичному, економічному та соціальному житті міста. Проводячи громадські заходи, розважальні події, нові інноваційні проекти, проведення спортивних змагань. Стимулювання до роботи активу молоді Запоріжжя в громадських організаціях, для подальшого розвитку органів місцевого самоврядування.

Проведено аналіз роботи Запорізької молодіжної організації ПАТ «Запоріжсталь» і зроблено деякі висновки. Що металургійний комбінат приймає велику участь в розвитку лідерських якостей в молодих працівниках. Проведення благодійних заходів, що добре виховують молодь Запорізької області. Підприємство бере до уваги не тільки активну молодь з лідерськими якостями, але і робить акцент на майбутніх поколіннях, що будуть впливати на роботу організації та і країни в цілому.

Розглянуто декілька шляхів оптимізації громадського та професійного лідерства в Запорізькій області. Активне проведення тренінгів, створення сприятливих умов для роботи суспільства в органах місцевого самоврядування. Подолання основних проблем, що не дають розвиватися об'єднаним територіальним громадам. Зацікавленість керівників місцевої влади в шляхах оптимізації розвитку громадського та професійного лідерства в Запорізькій області, бажання використовувати їх на практиці. Що доволі складно в умовах сьогодення нашої країни та регіону.

Отже, провівши дослідження, можна зробити єдиний висновок, що громадський лідер є однією з головних фігур в основі функціонування об'єднаних територіальних громад не тільки Запорізької області, а і усієї країни в цілому.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреева Г. М. Социальная психология: учебник. Москва: Аспект Пресс, 1997. 376 с.
2. Бальций Ю.Ю. Правовий статус міського голови в Україні: дис... канд. юр. наук 12.00.02. 2006. С. 12.
3. Бізо Л., Ібрагімова І., Кікоть О., Барань Є., Федорів Т. Розвиток лідерства: нач. посіб. / за ред. І. Ібрагімової. Київ: САММІТ-КНИГА, 2012. С. 400.
4. Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. Успішна територіальна громада: будуємо разом. Харків: Видавничий будинок Фактор, 2018. 128 с.
5. Вахович І.М., Камінська І.М. Фінансова спроможність регіону: діагностика та механізми забезпечення. Луцьк: Надстир'я, 2008. 298 с.
6. Велика українська енциклопедія: чи не запізно. URL: <http://litakcent.com/2013/01/09/velyka-ukrajinska-encyklopedija-chy-ne-zapizno/> (дата звернення 07.06.2021).
7. Вітренко А. необхідність рекламної діяльності банківських установ в умовах кризових явищ в економіці України. *Черкаський інститут банківської справи*. 2019. №3. С. 73-78.
8. Выдрин Д. И. Очерки практической политологии: монография. Киев: Инноцентр, 1991. 128 с.
9. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело. уч. пос. Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. 501 с.
10. Гнидюк І. В. Децентралізація в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Молодий вчений*. 2015. №5. С. 108-111.
11. Гостева О. М. Державне управління: удосконалення та розвиток. *Дніпровський – державний аграрно-економічний університет*. 2017. №10.
12. Декларація про державний суверенітет України: закон України від 16.07.1990. № 55-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1990. №31. Ст. 429.

13. Демократичні інституції в системі органів влади Київської Русі URL: <https://uris.org.ua/istoriya-gosudarstva-i-prava-ukrainy/demokratichni-institutsiyi-v-sistemi-organiv-vladi-kiyivskoyi-rusi> (дата звернення 01.06.2021).
14. Державна служба статистики України. Офіційний веб-портал. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2021).
15. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та України: наукове видання / О.Бротиславська, І. Заверуха, Е. Захарченко та ін. наук. видан. Київ: Софія, 2012. 128 с.
16. Децентралізація: коротко про головне. URL: <https://cost.ua/698-detsentralizatsiya-korotko-pro-holovne/> (дата звернення 13.11.2021).
17. Димитрова Л. М. Соціологія управління та організацій: навч. посіб. 2-ге вид., виправл. та доп. Київ: Політехніка, ТОВ Ліра-К, 2005. 156 с.
18. Ельникова Н. Лидерство. Теории лидерства. Обзор основных концепций: монография. Киев: Дорадо-Друк, 2007. 250 с.
19. Козачук В. Як запустити молодіжні ради в громадах. *Довідник для роботи з молоддю*, 2-ге вид. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/471/> (дата звернення 30.09.2021).
20. Конституція України. Відомості Верховної Ради України: від 28.06.1996 р.: станом на 01 січ. 2006 року. Київ: Ін Юре, 2006. 144 с.
21. Кравченко А. И. История менеджмента: уч. пос. 5 изд. Москва: Академический проект Трикста. 2005. 560 с.
22. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе: науч. пос. Москва: Дело, 1993. 352 с.
23. Кричевский Р. Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе: науч. пос. Москва: Новый учебник, 2003. 240 с.
24. Методика формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. №2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/214-2015-п#Text> (дата звернення 25.09.2021).

25. Молодежь комбината «Запорожсталь» открыла мир металлургии для студентов-медиков. URL: <http://iz.com.ua/zaporoje/90794-molodezhnaya-organizaciya-kombinata-zaporozhstal-otkryla-mir-metallurgii-dlya-studentov-medikov> (дата обращения 12.11.2021).
26. Молодіжна організація «Запоріжстали». URL: <https://www.zaporizhstal.com/pres-centr/novini/molodezhnaja-organizacija-zaporozhstali-otprazdnovala-25-letie/> (дата звернення 11.11.2021).
27. Мэр в политической культуре Франции. URL: [https://www.treeland.ru/article/luxterra/ceru/civl/mer\\_v\\_politi4eskoj\\_kulture\\_francii.htm](https://www.treeland.ru/article/luxterra/ceru/civl/mer_v_politi4eskoj_kulture_francii.htm) (дата звернення 20.09.2021).
28. На ВАТ «Запоріжсталь» стартувала програма «молоді лідери». URL: <http://www.svb.ua/news/na-vat-zaporizhstal-startovala-programa-molodi-lideri?page=1> (дата звернення 11.11.2021).
29. Неприбуткова організація. Юридична енциклопедія / за ред. Ю. С. Шемшученко та ін. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2002. 720 с.
30. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / за ред. В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. Київ: Кондор-Видавництво, 2013. 498 с.
31. Об организации местного самоуправления в Санкт-Петербурге: закон Санкт-Петербурга от 07.07.2005 г. № 237-30. С изменениями на 09.07.2009 г. URL: <https://docs.cntd.ru/document/8411936> (дата обращения 12.11.2021).
32. Одинадцять кроків для добровільного приєднання громад. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/6616?page=117> (дата звернення 06.06.2021).
33. Офіційний сайт ініціативи. *Децентралізація*. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 08.06.2021).
34. Павлюк А.П., Олійник А.П., Баталов О.А. та ін. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Київ : НІСД, 2016. 61 с.

35. Паливода С. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002-2009 роки: Звіт за даними дослідженнями / за ред. Л. Поливода, С. Голота. Київ: ТОВ Видавничий дім «КуПол», 2010. 112 с.
36. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. Київ: Основа, 2000. 355 с.
37. Положення про громади (Баварія). URL: <http://constitutions.ru/archives/4616> (дата звернення 20.09.2021).
38. Прищак М. Д., Мацко М. А. Теоретичні основи курсу: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. 141 с.
39. Про відділ молоді та спорту виконавчого комітету Бердянської міської ради: затверджено рішенням виконавчого комітету Бердянської міської ради від 09.04.2019 р. № 133. URL: <https://bmr.gov.ua/index.php?id=800000515> (дата звернення 01.11.2021).
40. Про відділ молоді та спорту виконавчого комітету Запорізької міської ради: затверджено рішенням виконавчого комітету Запорізької міської ради від 05.10.2011 р. №85. URL: <https://zp.gov.ua/uk/documents/item/1679> (дата звернення 11.11.2021).
41. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи України від 24.12.2015 р. № 914-VIII. Дата оновлення 01.01.2016. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/914-19> (дата звернення 01.06.2021).
42. Про внесення змін до деяких законів України щодо добровільного приєднання територіальних громад: Закон України від 09.02.2017р. № 1851-VII. Дата оновлення: 16.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1851-19#Text> (дата звернення 25.09.2021).
43. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи: Закон України від 28.12.2014 р. № 71-VIII. Дата оновлення 01.01.2017. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/71-19> (дата звернення 01.06.2021).

44. Про внесення змін у додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 р. №728. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2020-p#Text> (дата звернення 04.06.2021).

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад щодо спрощення процедури затвердження перспективних планів формування територій громад Автономної Республіки Крим, областей: Закон України від 05.12.2019 р. № 348-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/348-20#Text> (дата звернення 06.06.2021).

46. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Дата оновлення: 16.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення 04.06.2021).

47. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів від 18.02.2016 р. № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-p#Text> (дата звернення 05.10.2021).

48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР. Дата оновлення: 21.10.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 20.09.2021).

49. Про співробітництво територіальних громад: Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. №34. Ст. 1167.

50. Про створення міської молодіжної ради при Запорізькій міській раді: Рішення міської ради №85 від 05.10.2011. URL: <https://zr.gov.ua/uk/documents/item/1679> (дата звернення 01.11.2021).

51. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. №333-р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p> (дата звернення 04.06.2021).

52. Результати національних щорічних моніторингових опитувань 1992-2016 років. Київ : Інститут соціології НАН України, 2017. URL: <http://i-soc.com.ua/assets/files/monitoring/dodatki2016.pdf> (дата звернення: 15.09.2021).

53. Ринок праці України у 2010 році : аналітично-статистичний збірник. Київ: Державний центр зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, 2011. 303 с.

54. Різниця між прибутковою та неприбутковою організацією. URL: <https://uk.gadget-info.com/difference-between-profit> (дата звернення 05.09.2021).

55. Системний підхід як методологічна основа дослідження, аналізу та моделювання соціально-економічних систем. URL: [https://dl.nure.ua/pluginfile.php/1168/mod\\_resource/content/1/01.pdf](https://dl.nure.ua/pluginfile.php/1168/mod_resource/content/1/01.pdf) (дата звернення 15.06.2021)

56. Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. [та ін.] / за ред. О. В. Скидана. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

57. Тард Г. Общественное мнение и толпа / пер. с фр. / под ред. П. С. Когана. Москва: т-во тип. А. И. Мамонтова, 1902. 201 с.

58. Те, чого ніколи не було в Україні: Уряд затвердив адмін. тер. устрій базового рівня, що забезпечить повсюдність місцевого самоврядування. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12533> (дата звернення 04.06.2021).

59. Теорія держави і права / за ред. О. В. Петришина. Харків: Право, 2014. 368 с.

60. Типове положення про молодіжний консультативно-дорадчий орган регіонального рівня : затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/1198-2018-п.#Text> (дата звернення 28.10.2021).

61. Ткачук А., Агранофф Р., Браун Т. Місцеве самоврядування: світовий та Український досвід: навч. посіб. Київ: Заповіт, 1997. 188 с.

62. Успіхи Преображенської ОТГ – дороговказ для руху децентралізації в Запорізькій області. URL: <https://www.auc.org.ua/novyna/uspihu->

preobrazhenskoyi-otg-dorogovkaz-dlya-ruhu-decentralizaciyi-v-zaporizkiy-oblasti  
(дата звернення 05.09.2021).

63. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути: збір. творів. Київ: Наукова думка, 1985. С. 175-185.

64. Хрипливець Д. Е. Теоретичні засади моделей місцевого самоврядування: *Електронний журнал Дніпропетровського аграрно-економічного університету. Державного управління. Дніпропетровськ*, 2010. №9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=188> (дата звернення 01.06.2021).

65. Шляхтун П.П. Політологія (теорія та історія політичної науки): нач. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2002. С. 456.

66. Definition of decentralization. URL: <https://www.thefreedictionary.com/decentralization> (date of access: 08.06.2021).

67. Diamond L. “Why Decentralize Power in A Democracy?” Conference on Fiscal and Administrative Decentralization, Baghdad, Iraq, February 12, 2004, available at: [https://web.stanford.edu/~ldiamond/iraq/Decentralize\\_Power021204.htm](https://web.stanford.edu/~ldiamond/iraq/Decentralize_Power021204.htm) (date of access: 20.11.2021).

68. Fama Є., Jensen M. Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*. 1983. Vol. 26. P. 327-349.

69. Global corruption barometer – pacific 2021. *Transparency International*. URL: <https://www.transparency.org/en/> (date of access: 08.09.2021).

70. Salamon L. The State of Nonprofit America. Harrisonburg, Virginia, USA: R. R. Donnelley and Sons, 2002. 549 p.

## Депутати Запорізької міської молодіжної ради

Бондар Наталя Володимирівна	ПрАТ «Запоріжвогнетрив»
Булах Оксана Олександрівна	Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
Горбенко Руслан Олексійович	Представник молоді міста
Грищенко Максим Михайлович	РМЕКЦ «СВАРОГ»
Гуков Єгор Борисович	Запорізький національний університет
Даніч Аміна Вадимівна	Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ
Дідух Діана Сергіївна	Представник молоді міста
Дринов Ігор Володимирович	Представник молоді міста
Душний Василь Васильович	Представник молоді міста
Калганов Михайло Юрійович	ВАТ «Мотор Січ»
Кошелюк Руслан Олегович	Представник молоді міста
Кравець Олександр Юрійович	Представник молоді міста
Кутузов Антон Ігорович	ПАТ «Запорізький завод феросплавів»
Мизиненко Олена Валеріївна	ПАТ «Запоріжтрансформатор»
Назаренко Антон Олегович	Представник молоді міста
Наливайко Іван Іванович	Представник молоді міста
Павлов Владислав Андрійович	Запорізький фаховий коледж комп'ютерних технологій Національного університету «Запорізька політехніка»
Письменна Юлія Володимирівна	Національний університет «Запорізька політехніка»
Попко Євгенія Вячеславівна	Класичний приватний університет
Прохорова Катерина Геннадіївна	Представник молоді міста
Романенко Катерина Сергіївна	ГО «Мережа ініціативної молоді»
Сердюков Владислав Юрійович	Представник молоді міста



Сидоренко Дар'я Олегівна	ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж»
Стрекачов Данііл Геннадійович	Запорізький гуманітарний фаховий коледж Національного університету «Запорізька політехніка»
Туніков Сергій Андрійович	Представник молоді міста
Турчиненко Валерія Володимирівна	Запорізький державний медичний університет
Чепелева Владислава Євгеніївна	Представник молоді міста
Чернишов Максим Андрійович	Інженерно-науковий навчальний інститут Запорізького національного університету

**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Лазарєв Ілля Володимирович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти lazarevila716@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Громадське лідерство як основа функціонування об'єднаної територіальної громади» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (студент) Лазарєв І.В.

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ ПІБ (науковий керівник) Масюк О.П.