

## МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 352

*Ковтун Г.О.*

Національна академія державного управління при Президентові України

### ОСОБЛИВОСТІ ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*У статті розглянуто сутність організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування. Також визначено основні суб'єкти організаційного лідерства, окреслено їхні відносини та функціонування. На сучасному етапі організаційне лідерство є одним із пріоритетних напрямів реформування, зокрема децентралізації. Впровадження організаційного лідерства сприяє досягненню ефективного функціонування органів певної громади. Завдяки організаційному лідерству успішно налагоджується спільна діяльність управлінців місцевого самоврядування з громадою.*

**Ключові слова:** лідер, лідерство, організаційне лідерство, суб'єкти організаційного лідерства, спільне лідерство й управління, місцеве самоврядування, співпраця влади та громади.

**Постановка проблеми** в загальному. Під впливом глобалізації, європеїзації та урбанізації разом із появою різношарового населення постає важливе питання щодо ролі місцевого самоврядування.

Сучасні реалії життя України, яка вступила в активну фазу державних реформ, зокрема децентралізації, вимагають від посадових осіб місцевого рівня та депутатів місцевих рад самовдосконалення, розвитку та швидкої адаптації відповідно до змін у чинному законодавстві. Такі вимоги продиктовані не тільки з метою якісного виконання поставлених управлінських завдань, а й вміння ініціювати зміни на місцях і нести відповідальність за діяльність сформованої команди.

Стає очевидним, що з наданням широких повноважень представникам місцевої влади відбір кадрового складу органів місцевого самоврядування повинен здійснюватися на новій якісній основі із чітко визначеними критеріями. Одним із найголовніших серед цих критеріїв нарівні з кваліфікацією є володіння лідерськими якостями [1].

Учені Стенфордського Дослідницького Інституту (США) в процесі своїх досліджень дійшли висновку, що 12% ефективного управління (що є управлінським аналогом поняття лідерства) залежать від знань, а 88% – від правильної взаємодії з людьми [3]. Це свідчить про необхідність створення команди управлінців-лідерів та злагодженої

й узгодженої їхньої діяльності, а відтак і колективної відповідальності.

Сьогодні постає питання про необхідність не тільки виявляти і розвивати лідерські якості представників публічної влади територіальної громади, а й формувати організаційні вміння щодо координації спільної діяльності з метою отримання якісного результату. Саме для продуктивного функціонування органів місцевого самоврядування необхідно впроваджувати організаційне лідерство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі лідерства було присвячено низку досліджень вітчизняних учених. Основну увагу вчених було зосереджено на вивченні питання політичного лідерства, що знайшло відображення в працях В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, М.І. Пірен та ін. Питанням лідерства в державній службі займалися Р.В. Войтович, Л.О. Воронько, Н.Т. Гончарук, І.О. Дегтярьова, Т.В. Підлісна, А.П. Рачинський, С.Г. Сурай. Дослідженням лідерства в системі місцевого самоврядування – І.М. Грищенко, О.І. Васильєва, Л.А. Пашко. Проте, незважаючи на значний інтерес науковці до проблем лідерства, необхідно зауважити, що системних наукових досліджень організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування не проводилося. Водночас слід зазначити, що зарубіжні вчені вже тривалий час працюють над проблематикою саме організаційного лідерства, серед них: Д. Аль-

бан-Меткалфе, Б. Алімо-Меткалфе, К. Ансель, Н. Бейлі, С. Вангер, Д. Гавента, А. Гаш, Ч. Гуксам, Б. Джонсон, Д. Крайсліп, Х. Рубин, Х. Салливан М. Чиббер та ін.

Серед невирішених питань загальної проблеми залишається невизначеним понятійно-категоріальний апарат організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування, його сутність, суб'єкти та особливості їх функціонування.

Отже, цілями цієї статті є з'ясування сутності організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування, визначення його суб'єктів та особливостей їх взаємовідносин.

**Виклад основного матеріалу.** За останні два десятиріччя нові спільні підходи до управління та адміністрування було розроблено в самих різних галузях економіки, в тому числі: міському й регіональному плануванні; державному управлінні та праві; раціональному використанню природних ресурсів і управлінні навколишнім природним середовищем. Організаційне управління виникло як реакція на належне проведення державної політики, установа високіх цін на товари й послуги, політизацію регулювання через альтернативні інструментарії – менеджеріалізм і змагального підходів [4].

Вітчизняні дослідження питання лідерства тривалий час залишалися в площині розгляду лідера як особистості. У свою чергу, зарубіжні дослідники, оцінивши всі приховані загрози одноосібного лідера, змінили курс досліджень на більш глибоке вивчення поняття «організаційне лідерство» й дійшли висновку, що будь-яка організація або інституція сама виступає лідером та веде за собою послідовників, а відтак мінімізує можливі негативні наслідки одностороннього прийняття рішень. У своїх дослідженнях вони роблять особливий акцент на залученні місцевих лідерів громади, місцевих жителів, представників бізнесу та громадських організацій до процесу прийняття рішень, які впливають на життя громади, а також на формування державних органів, особливо на місцевому рівні. Це свідчить про те, що у випадку об'єднання зусиль всіх зацікавлених осіб (stakeholders) можна розв'язувати проблеми та вирішувати завдання будь-якої складності, пов'язані з життєдіяльністю громади. Саме тоді шляхом розподілу відповідальності між зацікавленими особами з постійним обміном інформацією можливо досягти запланованого результату.

Сутність категорії «організаційне лідерство» означає керування не стільки людьми, скільки

процесом. Це передбачає взаємодію всіх зацікавлених сторін (або громадян – представників громади, або певної організації, або спільноти), що беруть участь у розв'язанні тієї чи іншої проблеми. Результат такої взаємодії залежить від узгодженості щодо поетапного виконання завдання й прийняття рішень. Особливо цінним у процесі взаємодії зацікавлених сторін є синергетична відкритість, що унеможливорює виникнення таких ситуацій, коли не призначено відповідальної особи, коли обсяг і складність проблеми унеможливають її вирішення одним громадянином або однією організацією [9].

Організаційне лідерство в системі місцевого самоврядування надає можливість громаді у співпраці з місцевою владою визначати кінцевий результат виконаної роботи. На процес взаємодії членів громади від очікування до позитивного результату впливають різноманітні чинники: територіальне розташування, традиції, звичаї тощо. Співпраця місцевої влади та місцевої громади та мешканців територіальної громади має початися з формування спільної стратегії розвитку територіальної громади, адже не маючи чіткого плану розвитку в довгостроковій перспективі, важко визначити пріоритетні для громади питання. Також необхідно спільно розробити «ідентифікатори успішності» – критерій, за яким мають оцінюватися результати роботи влади.

У книзі «Спільне лідерство: розробка ефективних партнерств для спільнот і шкіл» Х. Рубін запитує: «Хто є спільним лідером?» і одразу дає відповідь: «Ви стаєте спільним лідером, як тільки взяли на себе відповідальність за побудову стратегії, чи просто долучилися до роботи, щоб забезпечити успіх, складі гетерогенної команди для досягнення спільної мети» [8].

Дослідники Д. Крайсліп і К. Ларсон перевірили таку гіпотезу: «Якщо об'єднати відповідних зацікавлених осіб, що перебувають у конструктивних відносинах, мають корисну інформацію та власне бачення, то такі особи спроможні створити чітку стратегію для розв'язання загальних проблем організації або спільноти» [6]. Ми підтримуємо наведену гіпотезу, оскільки вона дає можливість представити лідерство – як засіб, за допомогою якого громадянське суспільство спроможне впливати на вирішення проблем та задоволення потреб громади за наступними умовами: поінформованість, обізнаність, власне бачення розв'язання певної проблеми, конструктивність (що, насамперед, полягає у мотивації й цілеспрямованості) роботи зацікавлених осіб із числа гро-

мади в команді. Така команда однодумців спроможна створити чітку стратегію щодо розв'язання проблеми, ефективно співпрацювати та отримати позитивний результат.

Отже, сутність організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування – дієва співпраця таких суб'єктів місцевого самоврядування: органів місцевого самоврядування, депутатського корпусу, органів самоорганізації населення, активних громадян, представників бізнесу та інших зацікавлених осіб, що спрямована на генерацію та реалізацію ідей із продуманим розподілом ресурсів для створення найбільш сприятливих умов розвитку міста (селища або села).

Схематично організаційне лідерство та його суб'єкти можна зобразити у вигляді гронування, де кожне грона є зацікавленою особою «stakeholder», яке перебуває у взаємодії з іншими, утворюючи спільний простір для співпраці (рис. 1)

Як свідчить практика, часто співпраця міського (сільського, селищного) голови, депутатських корпусів різних рівнів та представників органів виконавчої влади на місцевому рівні здійснюється

слабко. Залучення представників громадських організацій, активних членів територіальної громади, представників бізнесу та органів самоорганізації населення до співпраці з місцевими органами влади в Україні тільки впроваджується завдяки позитивному зарубіжному досвіду використання спільного управління.

Вищевикладене дає змогу констатувати, що лідерство в системі місцевого самоврядування – поняття поліаспектне, оскільки його можливо розглядати в ключі як політичного лідерства (чинним законодавством передбачені виборні посади), або як одноосібного лідерства (посади, які передбачають конкурсний відбір), або як організаційного лідерства (взаємодія усіх зацікавлених осіб).

Зокрема, І.М. Грищенко визначає лідерство в системі місцевого самоврядування як соціально-політико-психологічний процес в колективі чи групі, викликаний певною ситуацією і побудований на впливі особистого авторитету лідера на поведінку її членів задля досягнення спільного результату на взаємовигідній основі [2].



Рис. 1. Суб'єкти організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування [авторська розробка]

Для організації дієвої співпраці суб'єктів організаційного лідерства існує низка інструментів, які визначають ситуативний підхід до реалізації співпраці влади й громади, а саме: проведення форумів, складання електронних петицій і збирання підписів з актуальних питань, введення партисипативного бюджету, проведення нарад, круглих столів, громадських обговорень тощо.

Для реалізації цих інструментів лідер у системі місцевого самоврядування має бути успішним. Американські дослідники Д. Арчер і А. Камерон виділяють 10 ключових завдань для становлення успішного лідера спільноти. Коротко представимо деякі з них: мотивація для співпраці; вміння спрощувати складні ситуації; безконфліктне спілкування; налаштування на довгострокові перспективи; вміння будувати відносини й знаходити засоби розв'язання проблем; вироблення власного стилю керівництва, будуючи ефективні відносини із членами команди; постійний розвиток навичок міжособистісного спілкування [5].

На нашу думку, до цього переліку необхідно додати ще одну позицію – формування почуття співвідповідальності всіх зацікавлених осіб (коли будь-який член громади знає, що немає свого і чужого, є наше і й усі працюють на загальне благо).

Організаційне (спільне) лідерство охоплює як формальні, так і неформальні відносини в розв'язанні проблем і прийнятті рішень. Неформальна конструктивна співпраця урядовців може бути застосована й в більш розширеному колі суб'єктів політичних процесів шляхом налагодження співробітництва між державним, приватним та громадським секторами [7].

**Висновки** із цього дослідження і далі перспективи в цьому напрямку. Організаційне лідерство в системі місцевого самоврядування продиктовано сучасними змінами в державотворенні України, зокрема децентралізацією. Це, насампе-

ред, підвищить якість роботи публічних керівників і депутатів органів місцевого самоврядування, сприятиме формуванню команди однодумців із залученням таких суб'єктів місцевого самоврядування: сільських (селищних чи міських) голів, депутатів районних та обласних рад, членів громади, громадських організацій, представників бізнесу, органів самоорганізації населення, представників виконавчих органів влади, депутатів сільських, селищних, міських рад.

Спільна взаємодія суб'єктів організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування дасть змогу покращити якість надання адміністративних послуг, підвищити рівень довіри до влади, розв'язати низку проблем громади в різних сферах життя суспільства.

Отже, сутність організаційного лідерства в системі місцевого самоврядування – дієва співпраця таких суб'єктів місцевого самоврядування: публічних органів влади, депутатського корпусу, органів самоорганізації населення, активних громадян, представників бізнесу та інших зацікавлених осіб, що спрямована на генерацію та реалізацію ідей із продуманим розподілом ресурсів для створення найбільш сприятливих умов розвитку міста (селища або села).

Схематично організаційне лідерство та його суб'єкти можна зобразити у вигляді гронування, де кожне грона є зацікавленою особою «stakeholder», яке перебуває у взаємодії з іншими, утворюючи спільний простір для співпраці.

Перспективою подальших досліджень є впровадження організаційного лідерства на рівні місцевого самоврядування, що потребує розроблення механізму формування та розвитку особистості керівника-лідера в системі місцевого самоврядування та організації процесу співпраці представників влади та громади на місцевому рівні, що сприятиме створенню найбільш комфортних умов для розвитку громади.

#### Список літератури:

1. Грищенко І.М. Впровадження лідерства в систему місцевого самоврядування України. Наук. вісн. Акад. муніцип. упр. Серія «Управління». 2010. № 2. С. 275–277.
2. Грищенко І.М. Поліаспектність сутності лідерства в органах місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід: наук.-практ. журн. 2016. № 4. С. 78–82.
3. Чиббер М.Л. Духовное лидерство. URL: [www.ashram.ru/leadership](http://www.ashram.ru/leadership). (дата звернення: 15.04.2017).
4. Ansell C. Collaborative Governance in Theory and Practice. URL: <http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash>. (дата звернення: 01.11.2017).
5. Archer D. Collaborative leadership – how to succeed in an interconnected world. URL: [http://firewall-database.com/images/ie\\_img\\_fix.gif](http://firewall-database.com/images/ie_img_fix.gif). (дата звернення: 01.11.2017).
6. Chrislip D., Larson C. Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers, 1994. 192 p.
7. Quintin B. A 'Performative' Social Movement: The Emergence of Collective Contentions within Collaborative Governance // Space and Polity. 2012. № 16, v.2. P. 215–232. URL: <http://eprints.leedsbeckett.ac.uk/541/1/PerformativeSocialMovementSpace.pdf> (дата звернення: 10.02.2018).

8. Rubin H. Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and Schools / H. Rubin. – United States: Corwin Press, 2009. 129 p.

9. Section 11. Collaborative Leadership // The Community Tool Box is a service of the Work Group for Community Health and Development at the University of Kansas, 2016. URL: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/leadership/leadership-ideas/collaborative-leadership/main> (дата звернення: 10.03.2018).

### **СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА В СИСТЕМЕ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

*В статье рассмотрена сущность организационного лидерства в системе местного самоуправления. Также определены основные субъекты организационного лидерства, определены их отношения и функционирования. На современном этапе организационное лидерство является одним из приоритетных направлений реформирования, в частности децентрализации. Внедрение организационного лидерства способствует достижению эффективного функционирования органов определенной общины. Благодаря организационному лидерству успешно налаживается совместная деятельность управленцев местного самоуправления с обществом.*

**Ключевые слова:** лидер, лидерство, организационное лидерство, субъекты организационного лидерства, совместное лидерство и управление, местное самоуправление, сотрудничество власти и общества.

### **THE SPECIFICS OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP IN THE SYSTEM OF LOCAL SELF- ADMINISTRATION**

*The article considers the essence of organizational leadership in the system of local self-administration as well as determines the subjects of organizational leadership, their interrelations and functions. Nowadays organizational leadership is the priority area reforming, namely, decentralization. The implementation of organizational leadership is conducive to the effective functioning of a community bodies. Organizational leadership is promotive of building credibility and effective cooperation between community and local self-administration managers.*

**Key words:** leader, leadership, organizational leadership, the subjects of organizational leadership, cooperative leadership and management, local self-administration, cooperation between community and administration.