

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування ВННІЕ

МАРТИНЮК Світлана Миколаївна
ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В
ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Спеціальність: 281 – Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-22
С.М. Мартинюк

Тернопіль – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність лідерства в органах публічної влади

1.2 Інструменти та методи оцінки лідерських якостей в органах публічної влади

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Аналіз професійних якостей сучасного керівника у Вінницькій міській раді

2.2 Оцінка основних чинників розвитку лідерських якостей у керівника Вінницької міської ради

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасному суспільстві, де ефективність публічного управління стає важливою для забезпечення сталого розвитку та соціальної стабільності, роль лідера в органах публічної влади виходить на передній план. Лідерські якості у сфері публічного управління є важливими для досягнення успіху у реалізації державної політики, управлінні ресурсами та забезпеченні високого рівня життєзабезпечення населення.

Формування професійних якостей лідера в органі публічної влади є багатограним процесом, який включає розвиток не лише особистих, а й професійних навичок, знань і компетенцій. До основних аспектів цього процесу належать стратегічне мислення, ефективна комунікація, здатність до прийняття рішень, а також управління командою та ресурсами. Лідер має бути спроможним адаптуватися до швидко змінюваних умов, забезпечувати прозорість у своїй діяльності та підтримувати довіру громадськості.

Успішний лідер у публічному управлінні повинен володіти глибоким розумінням соціально-політичних процесів, вміти реалізовувати інноваційні підходи в управлінні та бути чутливим до потреб і очікувань суспільства. Формування цих професійних якостей є важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування органів публічної влади та досягнення позитивних результатів у сфері державного управління. Саме тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною та важливою для подальшого розвитку практик публічного управління.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики формування професійних якостей лідера зробили такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як: В. Адамовська, О. Безлуцька, О. Войцеховська, В. Галузяк, І. Грищенко, І. Драган, О. Євтушенко, Ю. Лях, В. Мороз, Т. Підлісна, Г. Радчук, О. Савицька, Л. Таммерс, П. Хаїтов, Г. Шварц, В. Якобчук та інших.

Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень у сфері формування професійних якостей лідера, питання лідерських якостей керівника у сфері

публічного управління залишаються недостатньо вивченими і потребують подальшого поглибленого аналізу та дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів формування професійних якостей лідера для роботи в органах публічної влади, а також розробка практичних рекомендацій для удосконалення лідерських навичок у контексті сучасних викликів і змін.

Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких *завдань*:

- розглянути сутність лідерства в публічному управлінні;
- охарактеризувати інструменти та методи оцінки лідерських якостей в публічній службі;
- проаналізувати професійні якості сучасного керівника у сфері публічного управління;
- оцінити основні чинники розвитку лідерських якостей у керівника органу публічної влади;
- визначити перспективи удосконалення лідерських якостей в публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є інститут лідерства в органах публічної влади.

Предметом дослідження роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних положень щодо удосконалення лідерських якостей в органах публічної влади.

Методи дослідження. В процесі написання роботи було використано такі методи: концептуальний аналіз використовувався для аналізу наукових підходів і формулювання власних визначень ключових понять, що стосуються лідерських якостей у публічному управлінні; метод порівняння використовувався для аналізу та порівняння лідерських якостей у керівника органу публічної влади; метод інтерв'ю застосовується для збору якісної інформації від фахівців у сфері публічного управління, що мають досвід у формуванні лідерських якостей; статистичний аналіз застосовувався для обробки та аналізу кількісних даних та інші методи.

Інформаційну базу роботи складають праці вітчизняних і зарубіжних

науковців щодо теми дослідження, періодичні видання та інформаційні ресурси мережі Internet, офіційні звіти щодо діяльності голови Вінницької міської ради, методичні посібники, юридичні та нормативні акти.

Наукова новизна результатів дослідження, що виносяться на захист полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-теоретичних положень, а також розробці практичного інструментарію щодо удосконалення лідерських якостей у контексті сучасних викликів і змін.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що вони містять науково-обґрунтовані пропозиції, які можна використати в публічному управлінні при формуванні та удосконаленні лідерських якостей.

Апробація результатів досліджень. Окремі теоретичні і практичні результати кваліфікаційної роботи оприлюднені на науково-практичній конференції.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 61 сторінці комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Робота містить 9 рисунків та 12 таблиць. Список використаних джерел становить 62 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Сутність лідерства в органах публічної влади

Лідерство в публічному управлінні визнається однією з важливих складових успішного функціонування сучасних державних структур. Ефективне керівництво та спроможність лідерів впливати на розвиток та впровадження стратегічних напрямів управління має велике значення для досягнення публічних цілей, задоволення потреб громадян і забезпечення стабільності суспільства. У контексті публічного управління лідерство стає чинником, що визначає спроможність органів влади та державних установ ефективно виконувати свої функції та відповідати на виклики сучасності.

Важливо розглядати сутність лідерства в публічному управлінні як ключового фактора, що визначає рівень ефективності та розвитку держави. Розуміння та вдосконалення цього явища відіграє вирішальну роль у формуванні стійкого та прогресивного суспільства.

Питання лідерства викликало інтерес людей з давніх часів. Однак систематичні, усвідомлені та цілеспрямовані аспекти вивчення лідерства почалися з часів Ф. Тейлора. Протягом часу було проведено безліч досліджень у цій області, однак вчені й досі не можуть дійти консенсусу [Єрмоленк, с. 14].

Деякі вчені ототожнюють поняття «лідерство» та «керівництво». О. Євтушенко висловив думку, що лідерство формується на базі взаємодії між людьми, коли підлеглі перетворюються на послідовників. У контексті організаційних відносин формуються не просто взаємини «керівник – підлеглий», а співіснування «лідер – послідовники», тобто поняття «лідерство» і «керівництво» не є тотожними, оскільки лідерство розглядається як процес, у якому одна особа може впливати на іншу, мотивуючи її досягати спільних цілей через управлінську діяльність, тоді як керівництво

характеризується структурованими формальними відносинами управління. Іншими словами, керівник (менеджер) оперує примусом, у той час як лідер спонукає [Євтушенко, с.97].

У табл. 1.1 наведено характеристику лідерів та керівників.

Таблиця 1.1

Характеристика лідерів та керівників

[Скиданенко, Євтушенко, с.98]

Ознака	Лідер	Керівник
Статус	Новатор	Адміністратор
Методи прийняття рішень	Надихання	Доручення
Основа дій	Бачення	План
Завдання	Баланс та ефективність системи	Зміни у системі
Довіра	Орієнтир на людей	Орієнтир на систему
Ставлення до ініціативи	Довіра	Контроль
Наявність системи санкцій	Відсутня	Наявна
Спосіб прийняття рішень	Перетворення рішень	Прийняття рішень
Відносини з підлеглими	Взаємні, сприятливі, довірчі	Формальні, ієрархічні

Дані табл. 1.1 свідчать, що лідерство є новаторством, в якому присутні взаємні, довірчі відносини та балансування і ефективність системи.

Лідерство, як визначила В. Підгурська, є питанням сили впливу, що залежить від співставлення особистих якостей лідера з якостями тих осіб, на яких він має бажання вплинути [Підгурська, с.97].

О. Євтушенко вважає лідерство процесом впливу однієї особи на іншу або на групу осіб через певні зміни в їх поведінці. В умовах сьогодення демократизація й децентралізація державної влади вважає лідерство-керівництво вищим рівнем публічного управління [Євтушенко, с.97].

Поняття «лідерство» описує результат внутрішньої взаємодії між лідером та групою, де лідер впливає на поведінку людей, спрямовуює та мотивує їх для досягнення спільних цілей групи в найбільш ефективний спосіб і за найкоротший час [Євтушенко, с.100].

З точки зору В. Шатун, лідерство – це вміння ефективно впливати на інших, мотивувати їх, досягати цілей не за примусом, а з власної ініціативи

[Шатун, с. 98].

Отже, лідерство дослідниками розуміється як вплив однієї особи на іншу особу або групу осіб задля досягнення певної мети.

Лідерство як організацію процесу розглядає О. Безлуцька. З точки зору авторки, лідерство виявляється у здатності особи організовувати інших учасників групи та спрямовувати їх зусилля на досягнення конкретної мети або завдання [Безлуцька, с.97].

Лідерство, як зазначив у своїй праці Р. Гуревіч, є одним із механізмів інтеграції групової діяльності за умови, що особа, яка виконує роль лідера, об'єднує, спрямовує дії всіх членів групи, які приймають і підтримують його дії [Гуревіч, с.91].

Лідерство, з точки зору І. Драган, є особливим типом взаємодії групи людей, заснованим на вдалому поєднанні різних джерел влади, і спрямованому на спонукання інших до реалізації спільних цілей [Драган, с. 438]. Тобто вчений розглядає лідерські аспекти у взаємодії людей.

Стосовно лідерства в управлінні, цікавим є тлумачення В. Адамовської, яка вважає лідерство на державній службі управлінським статусом особи, що наділена спеціальними якостями, які допомагають їй у процесі групування людей для визначення та досягнення спільних цілей [Адамовська].

І. Грищенко назвала лідерство в системі місцевого самоврядування в Україні триєдиним феноменом, який охоплює взаємопов'язані та взаємовпливові процеси, що виникають у відповідь на потреби громадян та охоплюють ситуацію, послідовників і лідера [Грищенко, с.5].

Елементом в управлінні лідерство назвав П. Хаїтов. Автор лідерство розглядає як інтегрований в структуру державного управління елемент, роль якого полягає в досягненні нової якості внутрішньо-організаційної взаємодії, що сприяє оптимізації діяльності владних структур як суб'єкта управління і їх взаємодії з громадянами як об'єктом управління [Хаїтов, с.49].

Г. Шварц акцентує увагу на тому, що лідерство підвищує мотивацію працівників державної служби, акцентуючи увагу на значенні служіння

суспільству [Schwarz, с.1031].

Лідерство в управлінні нерозривно пов'язане із мотивацією державної служби та з виконанням завдань, які передбачають, що керівники мають стимулювати своїх співробітників для підвищення ефективності.

Т. Підлісна вказує на два протилежні погляди серед науковців, які досліджують публічне управління. За прихильниками ринкових підходів роль лідерства у публічному секторі сприяє підвищенню ефективності та підзвітності. У той час як прихильники громадських інтересів вбачають недоліки в економічному індивідуалізмі, та вірять, що державні службовці мають отримувати вказівки від політиків і законодавців. Незалежно від підходу, дослідники попереджають про можливі ризики сильного лідерства для демократичного процесу та застерігають від моральних ризиків, яким можуть піддатися лідери [Підлісна, с.159].

А. Єрмоленко згрупував підходи до визначення лідерства, які наведено на рис. 1.1.

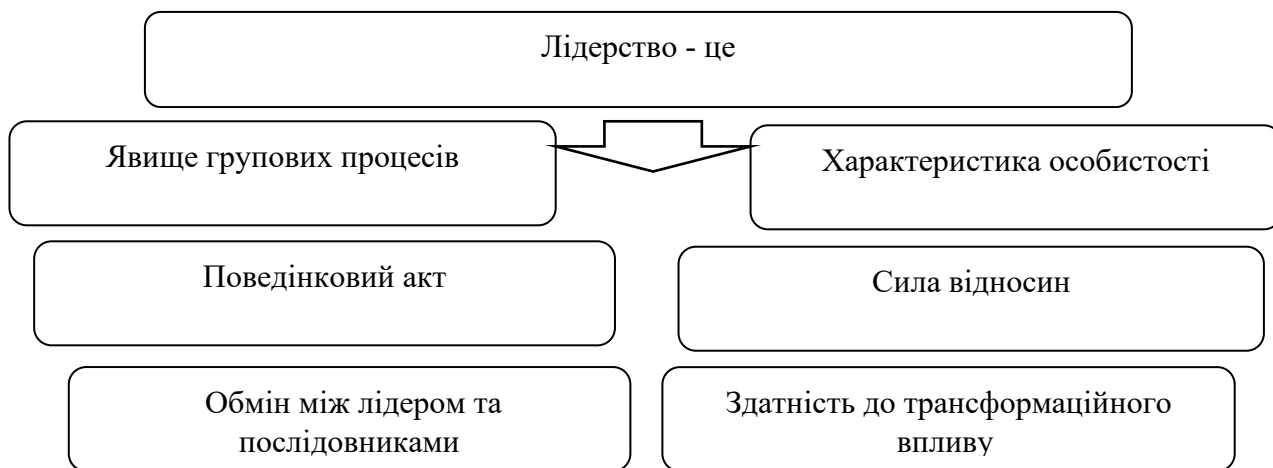


Рис. 1.1 Підходи до визначення лідерства [Єрмоленко, с. 15]

Так, А. Єрмоленко виділив 6 основних підходів до визначення лідерства, та в першу чергу зробив акцент на явищі групових процесів та характеристиці особистості. Тобто можна зробити висновок, що вчений лідерство розглядає як процеси у групі та як характеристику особистості через її якості.

Після розглянутих тлумачень поняття «лідерство», вважаємо доречним

запропонувати власне визначення досліджуваного поняття. Так, лідерство в публічному управлінні – це здатність керівників ефективно впливати на співробітників, мобілізувати їх ресурси, координувати дії, спрямовувати на досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективного функціонування державних структур та задоволення потреб суспільства.

Дослідники Л. Таммерс та Е. Найс виділили чотири ролі лідерства, які особливо актуальні в органах публічної влади (рис. 1.2).

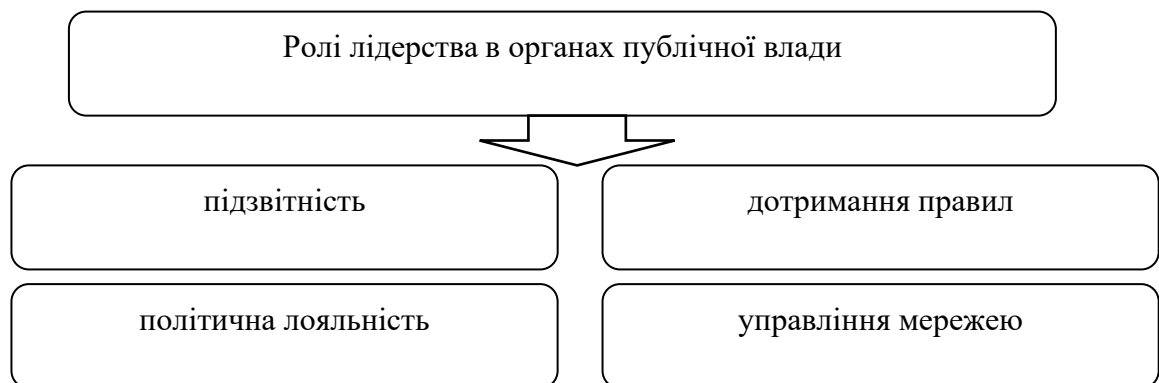


Рис. 1.2 Ролі лідерства в органах публічної влади [Tummers, с.435]

Підзвітність, дотримання правил та політична лояльність є підходами, специфічними для бюрократії, пов'язаними із зобов'язаннями лідерів у межах бюрократичної системи. Четверта роль лідерства (управління мережею) була додана, щоб визнати важливість управління мережами та популярність, яку мережі набувають у державному секторі [Tummers, с.435].

Лідери можуть переходити від однієї ролі до іншої в залежності від ситуації, а чотири підходи в цьому контексті складники більшої конструкції «державного лідерства» [Tummers, с.435].

Лідерство І. Товма називає одним з унікальних феноменів політичного, суспільного та військового життя, пов'язаних із здійсненням владних функцій. Відомими критеріями оцінки лідерства є:

- вроджене прагнення вести за собою – це внутрішнє прагнення бути на передовому фронті, брати на себе відповідальність та надавати напрямок іншим;

- мотивація першості – це бажання досягати високих результатів і бути найкращим у своїй сфері або галузі;
- впливовість – це здатність впливати на інших, мотивувати їх до досягнення спільних цілей та досягати згоди;
- зануреність і закоханість у свою справу – це глибоке емоційне занурення в роботу або проєкт, що веде до великих ступенів внутрішньої мотивації і ефективності;
- компетентність і креативність – це здатність розуміти свою галузь або сферу діяльності, а також придумувати нові та інноваційні рішення;
- психологічна надійність – здатність зберігати емоційну стабільність у стресових ситуаціях та залишатися надійним у будь-яких обставинах;
- адекватна самооцінка і саморегуляція – це реалістичне бачення своїх сильних та слабких сторін, а також здатність контролювати свої емоції та поведінку;
- самовдосконалення – це постійне прагнення вчитися, розвиватися та вдосконалювати свої лідерські навички і здібності [Товма, с.176].

На формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування, як зазначила І. Грищенко, впливають чотири складові (рис. 1.3)

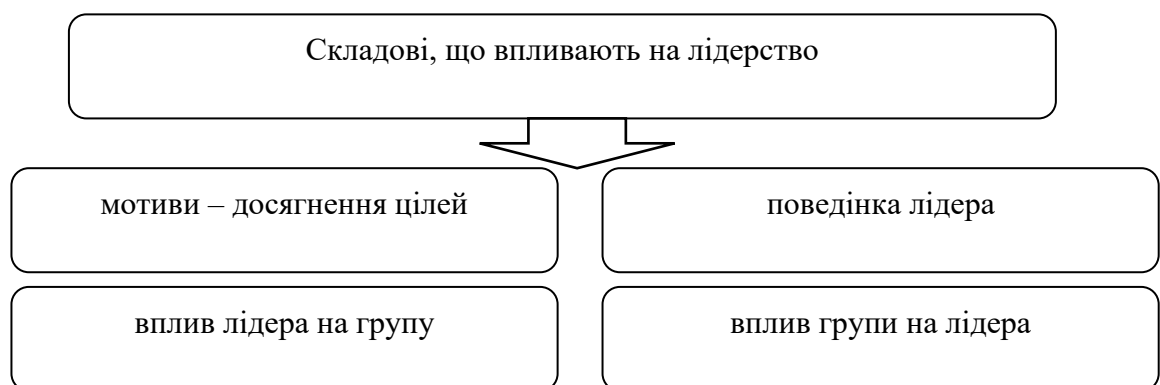


Рис. 1.3 Основні складові, що впливають на формування та розвиток лідерства [Грищенко, с. 6]

А. Єрмоленко виділив основні аспекти, на яких фокусуються лідери та

керівники (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Фокусування лідерів та керівників [Єрмоленко, с.23]

Фокус керівників	Фокус лідерів
вказівки команді	питання, які допоможуть членам групи навчитись мислити самостійно
страх покарання	ентузіазм
цілі	візія
короткострокові цілі	довгострокові цілі
організація та структура	люди
авторитарність	демократія
адміністрування	інновації
жорсткий контроль	довіра
процедури	правила взаємодії, які визначені спільно
стабільність	гнучкість
уникнення ризику та експериментів	можливості ризикувати та експериментувати
каже «йти»	каже «пішли разом»
ефективні керівники роблять речі правильно	ефективні лідери роблять правильні речі

Як видно з даних табл. 1.2, фокусом лідерів є люди, інновації, довіра та правильні речі, які роблять разом із колективом. На відміну від лідерів, фокусом у керівництва є короткострокові цілі, об'єктом є організація та жорсткий контроль.

Використання потенціалу лідерства в управлінні змінами включає такі взаємопов'язані елементи:

- розвивати лідером власного інформаційного і комунікативного каналу всередині та поза публічним органом, максимально використовуючи потенціал вже сформованих формальних комунікативних систем;
- генерувати впевненість у здатності публічного органу здійснювати бажані зміни з відповідними представниками влади на базі розвитку комунікації й організаційної культури;
- розвивати здатність сприймати публічний орган в перспективі для того, щоб знайти оптимальні шляхи реалізації цілей проведення змін;
- створювати умови для індивідуального розвитку управлінців, який

може становити гарантію особистої відповідальності за сприйняття змін середовища та появу нових можливостей для того, щоб підвищити ефективність проведення організаційних змін;

– формувати спільне бачення сфер діяльності та рівня професіоналізму основних фахівців, якими у сукупності визначається успіх проведення змін [Підлісна, с.159].

Отже, лідерство в публічному управлінні відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегій розвитку, забезпеченні ефективності державного апарату та забезпеченні демократичних цінностей та потреб суспільства.

1.2 Інструменти та методи оцінки лідерських якостей в органах публічної влади

В оцінці лідерських якостей у публічній службі головну роль відіграють інструменти та методи, що використовуються для цієї мети. Сучасні публічні служби намагаються визначити та розвивати ефективне лідерство серед своїх співробітників, оскільки від цього залежить успішність виконання завдань та досягнення стратегічних цілей [Сергієнко, с.33].

Розглядаючи різні інструменти та методи оцінки лідерських якостей, важливо враховувати їхню адаптабельність до особливостей публічного сектора, а також їхню здатність надавати об'єктивну та репрезентативну інформацію. Високоякісна оцінка лідерських якостей допомагає публічним службовцям розпізнати сильні сторони та можливість для розвитку, сприяючи підвищенню ефективності та результативності в управлінні [Кокун, с.221].

Методи визначають загальний підхід до оцінки, тоді як інструменти є конкретними засобами, які використовуються для реалізації цих методів.

Для аналізу лідерських якостей державного службовця та оцінки ефективності його роботи, В. Адамовська запропонувала використовувати методику, яка дозволяє виділити не лише сильні і слабкі сторони в роботі

лідера, але й аспекти удосконалення лідерських компетенцій. Даною методикою передбачено вивчення моделей успішних державних службовців в декілька етапів, що дозволяє визначити проблемні аспекти [адамовська].

Перший етап передбачає використання ефективного методу – анкетування для збору інформації шляхом письмових відповідей на попередньо підготовлені запитання. Анкета складається з п'яти блоків по 10 запитань у кожному, всього – 50 запитань. Кожен блок стосується певної лідерської якості, необхідної для успішної роботи службовця. Такий підхід допомагає у виявленні необхідних якостей на конкретному рівні, а також у визначенні потенціалу службовця та ідентифікації лідерських якостей, які можуть вимагати покращення [адамовська].

Дослідження методом експертної оцінки включає визначення коефіцієнту вагомості кожного блоку анкети, яка складається з різних категорій лідерських якостей. Коефіцієнт вагомості допомагає визначити важливість кожної лідерської якості при формуванні загальної оцінки роботи службовця.

У табл. 1.3 наведено перелік лідерських якостей, які найбільш повно характеризують лідера.

Таблиця 1.3

Основні лідерські якості державного службовця [адамовська]

Позначення	Лідерські якості державного службовця	Критерії
X ₁	Відповідальність	0-0,2
X ₂	Знання законодавчої бази	
X ₃	Рівновага між кар'єрою та особистим життям	
X ₄	Готовність до змін	
X ₅	Управління людськими ресурсами	

Охарактеризуємо основні лідерські якості, зазначені в табл. 1.3.

Відповідальність є однією з лідерських якостей державного службовця, яка передбачає здатність брати на себе відповідальність за виконання своїх обов'язків та за прийняті рішення. Державний службовець з високим рівнем відповідальності розуміє важливість своєї ролі в суспільстві та виявляє

готовність приймати важливі рішення, спираючись на законність, справедливість та етичні принципи [Коkun, с.221].

Відповідальний державний службовець також приймає на себе наслідки своїх дій і намагається максимально уникнути можливих помилок або виправити їх, якщо вони виникають. Він демонструє прозорість, чесність та відкритість у взаємодії з громадськістю та іншими службовцями, що сприяє підвищенню довіри до владних структур.

Особливо в умовах державного управління відповідальність стає важливою для забезпечення ефективного та справедливого функціонування суспільства, а лідер, який її виявляє, стає прикладом для інших службовців та громадян.

Знання законодавчої бази є важливою лідерською якістю державного службовця, яка характеризується як розуміння та оволодіння правовими нормами, положеннями та процедурами, що регулюють діяльність у сфері державного управління.

Державний службовець з глибокими знаннями законодавства може ефективно виконувати свої обов'язки, враховуючи вимоги закону та забезпечуючи правову дотриманість у своїй діяльності. Він може адекватно оцінювати ситуації, приймати обґрунтовані рішення та надавати консультації з правових питань іншим членам команди або громадськості.

Знання законодавчої бази також сприяє запобіганню правопорушень, конфліктів та недорозумінь у взаємодії з громадськістю, іншими органами влади та структурами, що дозволяє державному службовцю діяти в межах встановлених правил і норм, забезпечуючи стабільність та законність в управлінні справами держави.

Рівновага між кар'єрою і особистим життям є лідерською якістю державного службовця. Ця якість передбачає здатність службовця ефективно керувати своїм робочим життям та особистими потребами, забезпечуючи гармонію між професійними та особистими аспектами.

Для державного службовця важливо збалансувати власні цілі та

обов'язки на роботі зі здоров'ям, сімейними стосунками, освітою та розвитком. Розуміння та практика цієї рівноваги дозволяють службовцю бути більш ефективним та продуктивним на роботі, а також забезпечує йому психологічний комфорт і задоволення в особистому житті.

Збереження рівноваги між кар'єрою і особистим життям допомагає уникнути вигорання, стресу та втоми, що може негативно позначитися на якості роботи та здоров'ї. Якість також сприяє збереженню мотивації та енергії для досягнення професійних цілей, а також особистого задоволення від життя.

Готовність до змін є важливою лідерською якістю, оскільки сучасне управління вимагає гнучкості, адаптивності і здатності адекватно реагувати на змінні умови. Державний службовець, який виявляє готовність до змін, виявляє відкритість до нових ідей і методів роботи, ініціативність у впровадженні нововведень та здатність до швидкого адаптування до змін у законодавстві, політиці та суспільстві. Така лідерська якість дозволяє ефективно управляти перехідними процесами, сприяє розвитку організації та забезпечує її конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Готовність до змін також стимулює інновації та пошук нових шляхів досягнення цілей, що є важливим для подальшого розвитку і вдосконалення державних служб [Романовський, с. 8].

Управління людськими ресурсами є важливою лідерською якістю державного службовця, оскільки вона визначає його здатність ефективно співпрацювати зі співробітниками, розвивати їх потенціал та досягати спільних цілей.

Державний службовець, який виявляє вміння управляти людськими ресурсами, здатний до ефективного командування, мотивації та підтримки співробітників. Він розуміє важливість розвитку та підтримки талановитих кадрів, створення сприятливого робочого середовища та розбудови ефективної команди [Кокун, с.223].

Така лідерська якість сприяє підвищенню виробничої продуктивності, забезпеченню високої якості роботи державних служб та покращенню

задоволеності співробітників. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє державному службовцеві створювати сприятливі умови для успішної реалізації стратегічних цілей та завдань управлінської діяльності.

Шляхом свідомого ставлення до своїх обов'язків, володінням необхідними знаннями, здатністю забезпечувати гармонію між професійним та особистим життям, готовністю до змін та вмінням керувати персоналом, державний службовець може розвинути свої лідерські якості та стати ефективним лідером.

На наступному етапі проводиться оцінка ефективності лідерства, враховуючи лідерські якості, що виявляють високий лідерський потенціал у службовця. Для цього використовується коефіцієнт лідерства (Кл), який розраховується як сума добутків лідерських якостей службовця на їх критерії оцінки.

Модель успішного службовця представлена в такому вигляді:

$$K_{\text{л}} = A \times X_1 + B \times X_2 + C \times X_3 + D \times X_4 + E \times X_5 \quad (1.1)$$

де $K_{\text{л}}$ – коефіцієнт лідерства;

X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 – основні лідерські якості службовця;

A, B, C, D, E – критерії оцінки відповідних якостей службовця.

У табл. 1.4 наведено основні критерії оцінки лідерських якостей державного службовця.

Таблиця 1.4

Критерії оцінки лідерських якостей державного
службовця [адамовська]

Позначення	Характеристика		Критерій
А	Відкритість	Відсутність інформації про службовця у вільному доступі	1
		Наявність інформації (соц.мережі, офіційний сайт компанії тощо)	5
В	Стаж роботи в установі		Кількість років

	Навчання у вузі	Денна форма (магістратура)	Кількість років
		Заочна форма (магістратура)	2

Продовження табл. 1.4

C	Комунікація та взаємодія	Ефективна	5
		Слаборозвинена	2
		Відсутня	0
D	Саморозвиток		0-5
E	Управління установою (підрозділ, відділ) та персоналом		Кількість людей у команді

На підставі проведених розрахунків роблять висновок щодо службовців, у яких виявили найвищий рівень лідерських якостей, та оцінюють, як цей фактор впливає на їхню діяльність. Службовець з найвищим коефіцієнтом лідерства виявляється найвідповідальнішим та найуспішнішим, та отримує переваги, наприклад, у вигляді можливості отримання додаткових виплат до заробітної плати, що є стимулом для службовця та його команди до ще більшого рівня ефективності в роботі.

У публічній службі, оцінка лідерських якостей вимагає застосування методичних підходів, що враховують специфіку роботи та особливості цієї сфери. Передбачаючи проведення оцінки, необхідно врахувати конкретні вимоги та завдання публічної служби, а також особливості робочих процесів та взаємодії з громадськістю [Сурай, с. 219].

Методичні підходи повинні включати у себе різноманітні інструменти оцінки, щоб забезпечити додаткову інформацію про лідерські якості та навички керівників у публічній службі. Важливо підібрати ті методи, які найбільш ефективно відображають специфіку діяльності та вимоги конкретного публічного управління.

Для ефективної діяльності державної установи, необхідно також:

- оцінити здатність лідерів ефективно взаємодіяти зі співробітниками та іншими зацікавленими сторонами, тобто проаналізувати якісні аспекти комунікації, такі як чіткість, направленість та відкритість, а також здатність лідерів слухати та розуміти інших;
- оцінити гнучкість та здатність лідерів адаптуватися до змін, тобто

проаналізувати їх здатності до пристосування до невизначеності, приймання ризиків та мотивування інших до змін;

- оцінити здатність лідерів розвивати та навчати свою команду, тобто проаналізувати їх здатність до ідентифікації потенціалу співробітників, створенні умов для їхнього розвитку та надання можливості для зростання;

- оцінити етичність лідерів означає аналіз їх здатностей приймати важливі рішення, дотримуватися високих моральних стандартів та забезпечувати справедливую та прозору діяльність;

- оцінити здатність лідерів стимулювати творчість та інновації, тобто проаналізувати їх здатність генерувати нові ідеї, впроваджувати нові підходи та стимулювати інноваційне мислення у команді;

- оцінити здатності лідерів ефективно управляти стресом та підтримувати емоційну стабільність в органах публічного управління, тобто проаналізувати їх здатність до саморегуляції, емоційної інтелігентності та забезпечення підтримки та добробуту колективу.

І. Грищенко у дисертації виділила інструментарій формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні, а саме використання:

- впливу (переконавання, винагорода, покарання, підкріплення тощо);
- основних видів мотивів, здатних спонукати людей до дії (примус, грошова винагорода, ототожнення, пристосування цілей тощо), соціального конструювання, діалогізації, «переданої точки зору» тощо [Грищенко, с.5].

Отже, теоретичні і методичні основи формування лідерських якостей у контексті публічної влади є важливими для успішного функціонування органів влади та задоволення потреб суспільства.

РОЗДІЛ 2

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРА ДЛЯ РОБОТИ В ОРГАНІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1 Аналіз професійних якостей сучасного керівника у Вінницькій міській раді

В сучасних умовах розвитку суспільства роль керівників органів публічного управління значно зростає. Їхня діяльність безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних та місцевих інституцій, якість життя громадян та розвиток територій.

Важливість професійних та лідерських якостей керівника особливо актуальна в контексті реформ децентралізації, що проводяться в Україні, та спрямовані на підвищення самостійності та відповідальності місцевих органів влади, що вимагає висококваліфікованих та компетентних керівників.

Одним із яскравих прикладів ефективного керівництва у сфері публічного управління є Вінницька міська рада (ВМР), яка є органом місцевого самоврядування, що представляє Вінницьку міську територіальну громаду та здійснює від її імені та інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Загальна інформація про орган місцевого самоврядування наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про Вінницьку міську раду [сайт, голова]

Повне найменування органу місцевого самоврядування	Вінницька міська рада
Скорочена назва	ВМР
Місце знаходження	Україна, 21050, Вінницька обл., Вінницький р-н, м. Вінниця, вулиця Соборна, буд. 59
Е-mail адреса:	vinrada@vmr.gov.ua
Контактні телефони:	0432595130
Веб-сайт	https://www.vmr.gov.ua
Міський голова	С. А. Моргунов

Центральною фігурою у системі місцевого самоврядування, відповідальною за забезпечення сталого розвитку міста, покращення якості життя його мешканців та створення сприятливих умов для соціально-економічного розвитку є міський голова Вінницької міської ради – Моргунов Сергій Анатолійович.

Міський голова – головна посадова особа міської територіальної громади, якого обирають на місцевих виборах.

Міського голову обирає громада на основі загального, рівного, прямого виборчого права таємним голосуванням строком на 5 років у порядку, що визначений законом, і повноваження якого здійснюються на постійній основі.

Міський голова Вінницької міської ради (ВМР) є керівником у сфері публічного управління.

У Розпорядженні «Про розподіл обов’язків між міським головою, секретарем міської ради, заступниками міського голови, керуючим справами виконкому» від 30.10.2023 №154/р зазначено, що міський голова ВМР очолює міську раду та її виконавчий комітет, здійснює керівництво їх діяльністю, несе відповідальність за виконання покладених на органи місцевого самоврядування завдань [розпорядження 154].

Окрім цього, міський голова має:

- 1) виконувати повноваження, зазначені в статті 42 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні»;
- 2) забезпечувати виконання рішень міської ради та її виконавчого комітету;
- 3) укладати та розривати контракти з керівниками підприємств, установ та організацій, що належать до міської сфери управління;
- 4) здійснювати контроль за станом мобілізаційної підготовки та рівнем мобілізаційної готовності виконавчих органів міської ради;
- 5) забезпечувати охорону державної таємниці відповідно до вимог режиму секретності у виконавчих органах міської ради;
- 6) координувати взаємодію міської ради та її виконавчого комітету з

управлінням Служби безпеки України у Вінницькій області, органами прокуратури, судами, відділом Національної поліції Головного управління Національної поліції у Вінницькій області, Вінницьким міським об'єднаним територіальним центром комплектування та соціальної підтримки;

7) сприяти розвитку міжнародного співробітництва, налагодженню зовнішньоекономічних зв'язків;

8) у випадку відсутності чи неможливості виконання своїх функцій доручати секретарю міської ради або одному із заступників міського голови виконання функцій: скликати чергові та позачергові засідання виконавчого комітету міської ради, головувати на засіданнях та підписувати рішення виконавчого комітету. Секретар міської ради або заступники міського голови мають виконувати повноваження за виключенням питань, що стосуються діяльності міської ради;

9) Міський голова ВМР має координувати роботу таких структурних підрозділів, як:

- Департамент кадрової політики;
- Департамент у справах засобів масової інформації та зв'язків з громадськістю;
- Відділ контролю апарату міської ради та її виконкому;

10) здійснювати інші функції, передбачені Конституцією та Законами України, нормативно-правовими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавчої та виконавчої влади;

11) очолювати комісії, утворені виконавчим комітетом міської ради за напрямками роботи [розпорядження 154].

У Вінницькій міській раді з 2000 року було декілька керівників, кожен з яких вніс свій вклад у розвиток міста та його громади. Для детального ознайомлення з цими керівниками, їх періодами перебування на посаді, розглянемо табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Керівники Вінницької міської ради з 2000 по 2024 рр. [сайт]

ПІБ	Період на посаді
Дворкіс Д.В.	Червень 2000 р. – Квітень 2002 р.
Домбровський О.Г.	Квітень 2002 р. – Лютий 2005 р.
Гройсман В.Б.	Березень 2006 р. – Лютий 2014 р.
Моргунов С.А.	Лютий 2014 р. – по сьогоднішній день

Згідно з даними табл. 2.2, за останні 24 роки Вінницьку міську раду очолювали чотири керівники. Серед них найдовше на посаді перебуває Сергій Моргунов, який обіймає її з лютого 2014 року. Тривалий термін свідчить про високий рівень довіри з боку вінничан, здатність знайти спільну мову з громадою та ефективно відповідати за потреби міста. Десять років на посаді підкреслюють стабільність його лідерської позиції та успіх у виконанні обов'язків міського голови, що свідчить про його здатність адаптуватися до змінюваних умов та забезпечувати ефективне управління містом, що, в свою чергу, зміцнює довіру громади та сприяє розвитку Вінниці.

Міський голова виконує ряд важливих функцій у рамках публічного управління.

Основні функції міського голови у сфері публічного управління наведено на рис. 2.1.

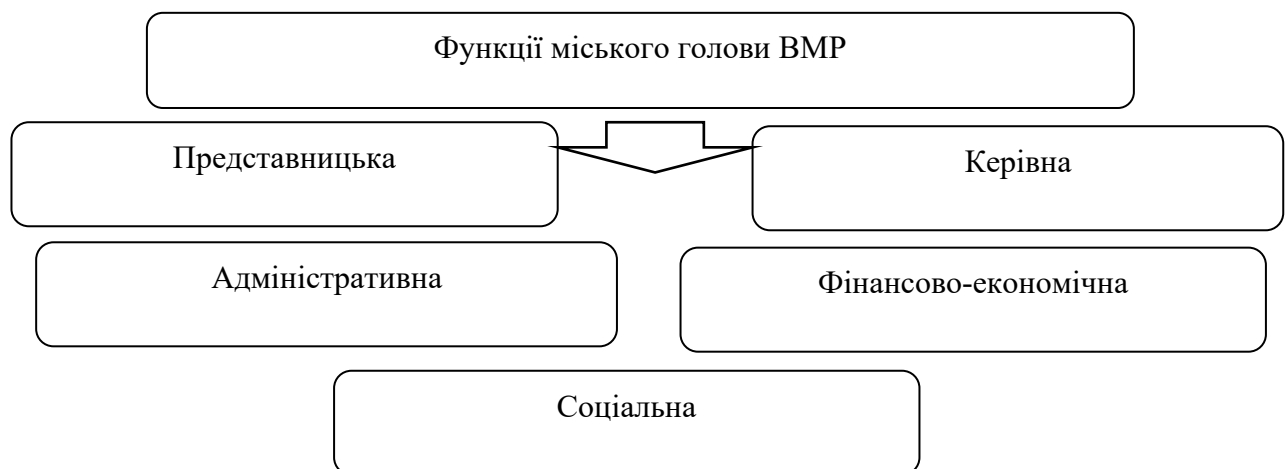


Рис. 2.1 Основні функції міського голови ВМР

Як видно з даних рис. 2.1, міський голова ВМР виконує представницьку функцію, яка полягає у представленні громади міста у відносинах з державними органами, іншими органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями; підписі рішень міської ради та виконавчого комітету.

Функція керівництва виконавчим органом полягає у забезпеченні ефективного управління та координації діяльності виконавчого органу з метою досягнення поставлених цілей та виконання завдань, спрямованих на розвиток і процвітання громади.

Адміністративна функція полягає у здійсненні контролю за виконанням законодавства України, рішень міської ради та виконавчого комітету; призначенні та звільненні керівників структурних підрозділів виконавчого органу міської ради.

Фінансово-економічна функція полягає в затвердженні бюджету міста та здійсненні контролю за його виконанням; організації підготовки та реалізації програм соціально-економічного розвитку міста.

Соціальна функція полягає у забезпеченні наданні якісних послуг населенню, розвитку соціальної інфраструктури; організації роботи з питань соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, культури та спорту.

Таким чином, міський голова Вінницької міської ради є ключовою фігурою у публічному управлінні на місцевому рівні, відповідальною за ефективне управління міськими справами та забезпечення добробуту мешканців міста.

Для аналізу професійних якостей керівника та оцінки ефективності його роботи використано методику В. Адамовської, яка дозволяє визначити не тільки сильні і слабкі сторони в роботі лідера, але й шляхи удосконалення професійних та лідерських компетенцій.

У табл. 2.3 наведено перелік якостей, які найбільш повно характеризують лідера.

Таблиця 2.3

Основні професійні якості міського голови ВМР

Позначення	Якість керівника	Критерії
X ₁	Відповідальність	0,2
X ₂	Знання професійної бази	0,2
X ₃	Рівновага між кар'єрою та особистим життям	0,1
X ₄	Готовність до змін	0,2
X ₅	Управління людськими ресурсами	0,2

Отже, будучи свідомим у ставленні до обов'язків, володіючи знаннями, забезпечуючи рівновагу між кар'єрою та особистим життям, готовим до змін та управляючи персоналом, керівник у сфері публічного управління стає лідером.

Для наочності розподіл критеріїв якостей наведено на рис. 2.2.

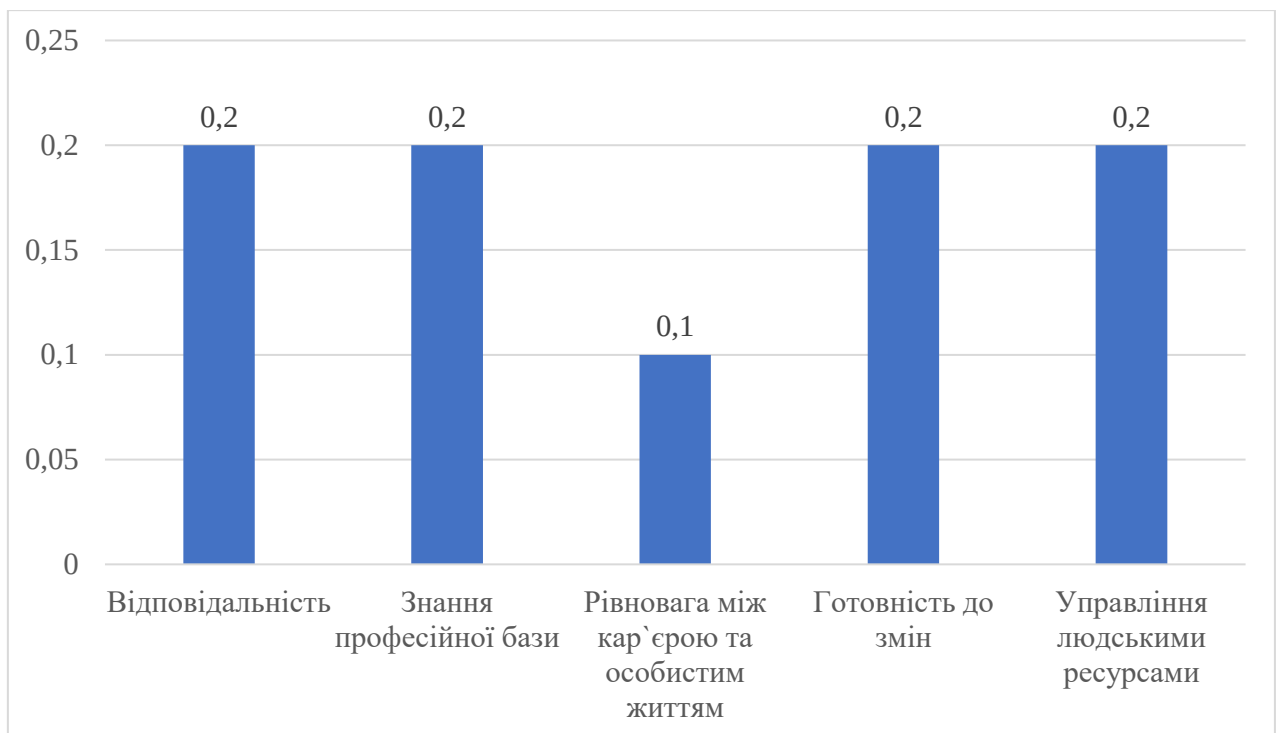


Рис. 2.2 Розподіл критеріїв професійних якостей міського голови ВМР

З даних рис. 2.2 видно, що до переліку якостей, які найбільш повно характеризують лідера у сфері публічного управління є: відповідальність, знання професійної бази, готовність до змін та управління людськими ресурсами.

Відповідальність міського голови передбачає високий рівень відповідальності за прийняті рішення та їх реалізацію, прозорість у діяльності та звітування перед громадою про результати роботи.

Знання професійної бази – глибоке знання аспектів місцевого самоврядування, законодавства та специфіки управління міськими ресурсами, професійний підхід до вирішення проблем міста, врахування передового досвіду інших країн.

Рівновага між кар'єрою та особистим життям – здатність підтримувати баланс між професійною діяльністю та особистим життям, забезпечення здорового робочого середовища для себе та підлеглих.

Готовність до змін – вміння адаптуватися до нових умов та викликів, активне впровадження інноваційних проєктів та методів управління.

Управління людськими ресурсами – ефективне керівництво командою, мотивація та розвиток співробітників, впровадження сучасних методів управління та організації праці.

Основні якості відображають аспекти лідерства, необхідного для успішного керівника у сфері публічного управління.

На наступному етапі проведемо оцінку ефективності лідерства, враховуючи якості, що виявляють високий лідерський потенціал у міського голови. Для цього необхідно використати коефіцієнт лідерства (K_L), який розраховується як сума добутків якостей міського голови на їх критерії оцінки:

$$K_L = A \times X_1 + B \times X_2 + C \times X_3 + D \times X_4 + E \times X_5 \quad (2.1)$$

де, K_L – коефіцієнт лідерства;

X_1, X_2, X_3, X_4, X_5 – основні якості міського голови;

A, B, C, D, E – критерії оцінки відповідних якостей міського голови.

У табл. 2.4 наведено основні критерії оцінки якостей міського голови.

Таблиця 2.4

Критерії оцінки якостей міського голови ВМР

Позначення	Характеристика		Критерій
А	Відкритість	Відсутність інформації про міського голову у вільному доступі	-
		Наявність інформації (соц.мережі, сайт міської ради тощо)	5
В	Стаж роботи в міській раді		17
	Навчання у вузі	Денна форма	5
		Заочна форма	-
С	Комунікація та взаємодія	Ефективна	5
		Слаборозвинена	-
		Відсутня	-
Д	Саморозвиток		5
Е	Управління міською радою (кількість підлеглих)		598

Виходячи з даних табл. 2.4, використовуючи формулу 2.1, коефіцієнт лідерства буде становити:

$$Кл = 0,2 \times 5 + 0,2 \times 23 + 0,1 \times 5 + 0,2 \times 5 + 0,2 \times 598$$

$$Кл = 126,7$$

Отже, коефіцієнт лідерства дорівнює 126,7, що вказує на високий рівень розвитку якостей у керівника Вінницької міської ради. Такий показник свідчить про здатність ефективно організовувати та керувати командою, приймати відповідальні рішення, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін. Він також відображає професійні знання та вміння підтримувати баланс між кар'єрою та особистим життям, що є важливими аспектами для успішного управління міськими справами.

Для розрахунку коефіцієнта лідерства (Кл) також можна використовувати наступну формулу:

$$K_L = \sum(B \times I) / \sum B \quad (2.2)$$

де, В – вагомість (значущість) кожної якості;

І – оцінка кожної якості, яка отримана під час анкетування.

У табл. 2.5 розглянемо вагомості та оцінки для кожної якості міського голови.

Таблиця 2.5

Критерії оцінки якостей міського голови ВМР

Якість	Вагомість (В), %	Оцінка якості (І)
Працьовитість	20	4
Відповідальність	25	5
Щирість	15	4
Розвиток	20	3
Цілеспрямованість	20	4

Для наочного відображення критеріїв оцінки якостей міського голови розглянемо рис. 2.3.

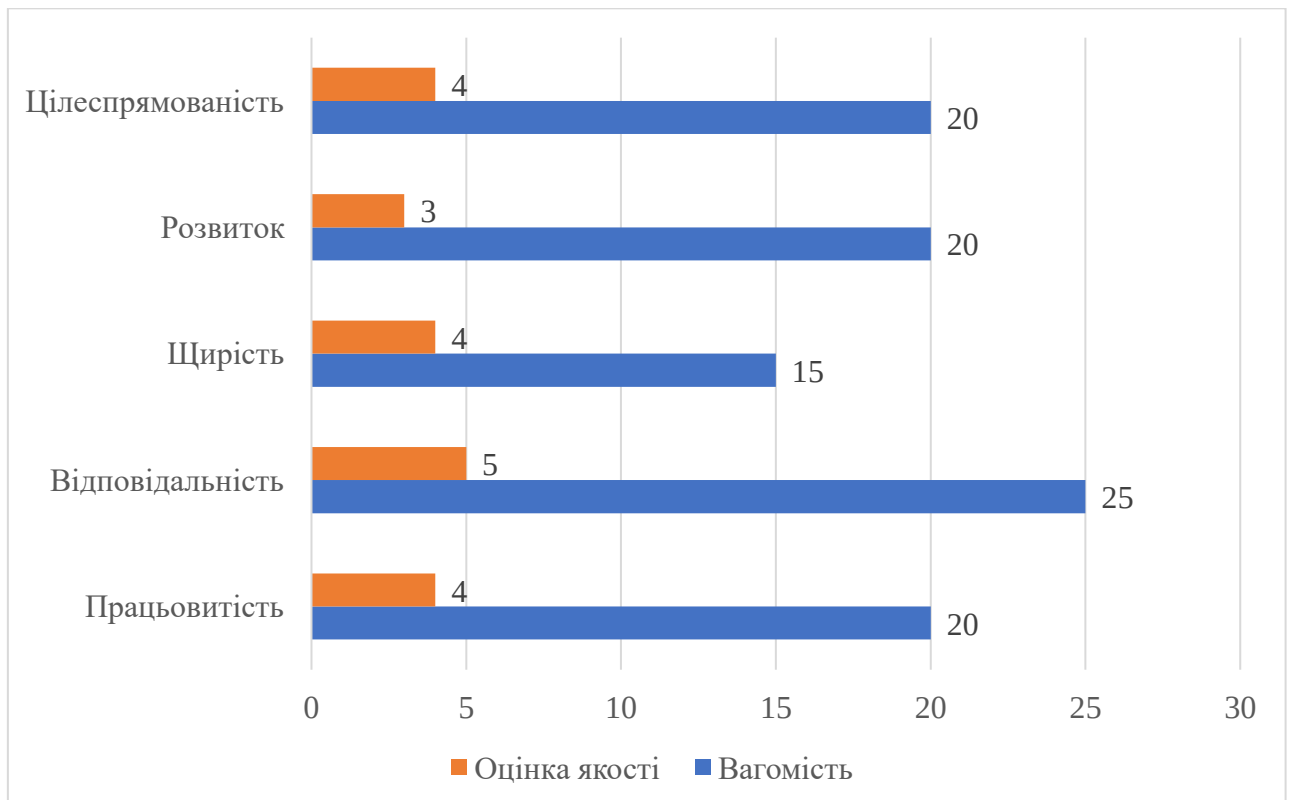


Рис. 2.3 Критерії оцінки якостей міського голови ВМР

З даних рис. 2.3 можна чітко побачити важливість цілеспрямованості, розвитку, працьовитості та відповідальності як якостей міського голови.

Для розрахунку коефіцієнту лідерства (формула 2.2), необхідно перетворити відсотки вагомості на десяткові дробі:

Працьовитість (20% – 0,20);

Відповідальність (25% – 0,25);

Щирість (15% – 0,15);

Розвиток (20% – 0,20);

Цілеспрямованість (20% – 0,20).

Обчислимо чисельник $\sum (B \times I)$:

$$\sum (B \times I) = 0,20 \times 4 + 0,25 \times 5 + 0,15 \times 4 + 0,20 \times 3 + 0,20 \times 4 = 0,8 + 1,25 + 0,6 + 0,6 + 0,8 = 4,05$$

Отже, $\sum (B \times I) = 4,05$

Обчислимо знаменник $\sum B$:

$$\sum B = 0,20 + 0,25 + 0,15 + 0,20 + 0,20 = 1,00$$

Отже, $\sum B = 1,00$

Розрахуємо коефіцієнт лідерства (Кл):

$$Кл = \sum (B \times I) / \sum B = 4,05 / 1,00 = 4,05$$

$$Кл = 4,05$$

Таким чином, коефіцієнт лідерства (Кл) міського голови Вінницької міської ради становить 4,05, що свідчить про високу оцінку професійних якостей та є важливим показником для ефективного управління.

Аналіз професійних якостей сучасного керівника міської ради показав, що основними характеристиками є відповідальність, знання професійної бази, вміння зберігати рівновагу між кар'єрою та особистим життям, готовність до змін, а також ефективне управління людськими ресурсами. Зазначені якості забезпечують успішне виконання обов'язків, сприяють розвитку міста та підвищенню якості життя його мешканців.

Крім того, важливими аспектами є щирість і прозорість у спілкуванні, що дозволяє формувати довірчі відносини в команді та створювати здоровий

робочий клімат. Завдяки цим професійним якостям, міський голова здатний ефективно реалізовувати кадрову політику, впроваджувати інновації та адаптуватися до нових викликів.

Лідерські якості сучасного керівника Вінницької міської ради демонструють його здатність ефективно управляти у складних і стресових ситуаціях. З початку військового конфлікту в Україні, С.А. Моргунов продемонстрував високий рівень адаптивності та стратегічного мислення, які стали важливими для забезпечення стабільності та безпеки міста. Його вміння швидко реагувати на зміни ситуації, організовувати підтримку для місцевих жителів і координувати діяльність з іншими державними та волонтерськими організаціями стало запорукою успішної роботи міської ради в умовах війни.

Під час повномасштабного вторгнення у 2022 році, С.А. Моргунов зосередився на питанні гуманітарної допомоги, створенні безпечних умов для мешканців та забезпеченні функціонування критично важливих інфраструктурних об'єктів. Він ініціював програми підтримки внутрішньо переміщених осіб, сприяв розвитку волонтерських рухів та співпраці з міжнародними організаціями для забезпечення необхідних ресурсів.

Міський голова ВМР також проявив свої комунікативні навички, активно взаємодіючи з громадою, інформуючи про важливі рішення та залучаючи мешканців до процесів управління містом. Його здатність до конструктивного діалогу і співпраці з різними групами інтересів дозволила створити ефективну систему управління в умовах кризи.

Таким чином, лідерські якості міського голови ВМР, такі як стійкість, адаптивність, цілеспрямованість, відповідальність, комунікабельність та стратегічне мислення, відіграють важливу роль у забезпеченні успішної діяльності Вінницької міської ради в умовах військових подій, що підкреслює його здатність бути ефективним лідером у складний час для України.

2.2 Оцінка основних чинників розвитку лідерських якостей у керівника Вінницької міської ради

Розвиток лідерських якостей міського голови Вінницької міської ради залежить від низки факторів, які можна розділити на внутрішні та зовнішні (рис. 2.4).

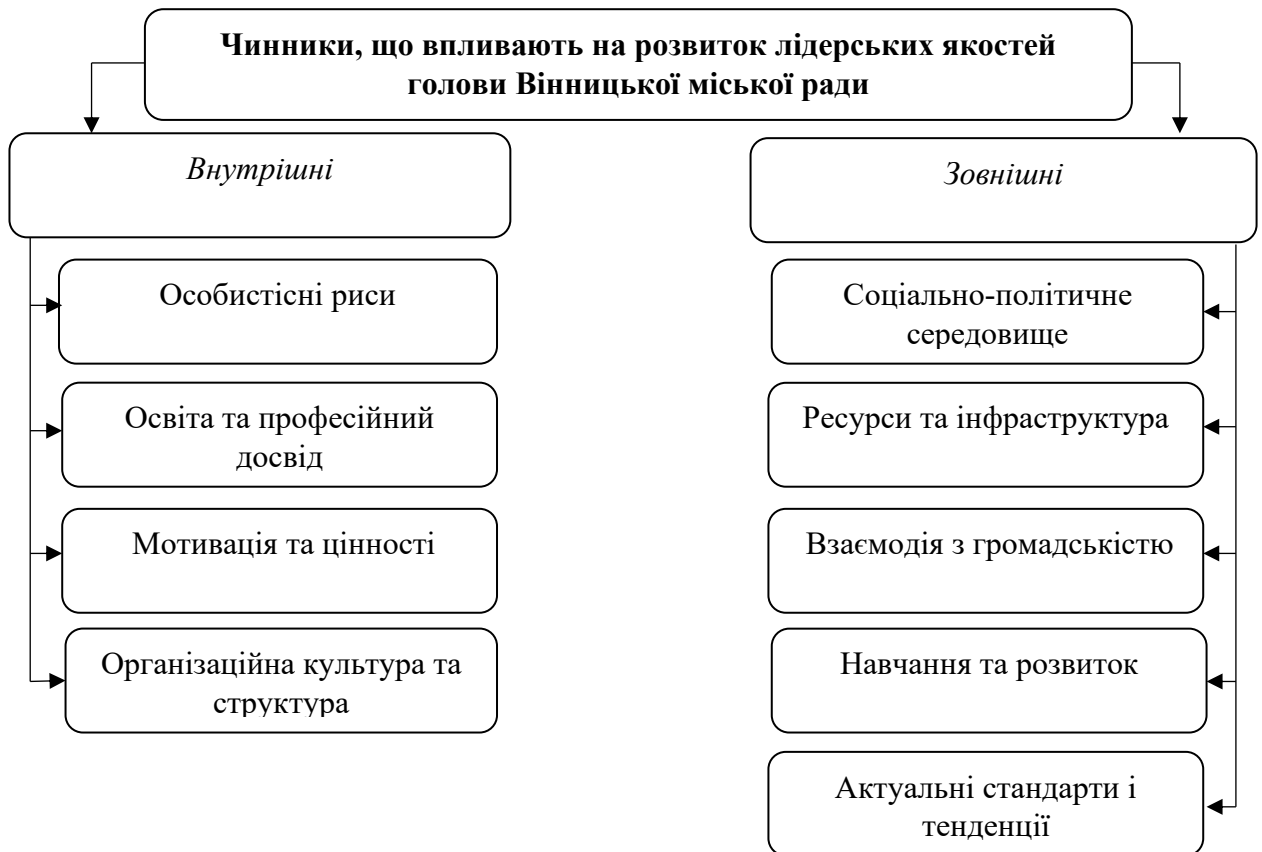


Рис. 2.4 Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на розвиток лідерських якостей голови Вінницької міської ради

Охарактеризуємо детальніше внутрішні та зовнішні чинники.

Розглянемо внутрішні чинники. Так, особистісні риси, такі як емоційний інтелект, здатність до стратегічного мислення, комунікаційні навички є фундаментальними для ефективного лідерства. Такі риси формують основу для успішного управління і взаємодії з командою та громадськістю.

Деякі лідерські якості можуть бути частково вродженими, але їх можна розвивати і удосконалювати через навчання та досвід.

Освіта забезпечує теоретичні основи, а професійний досвід надає практичні навички, які є важливими для ефективного лідерства. Лідер, який володіє глибокими знаннями і широким досвідом, здатний краще розуміти складні ситуації, розробляти стратегії та приймати обґрунтовані рішення. Досвід роботи в різних ситуаціях і умовах дозволяє лідеру адаптуватися до змін, справлятися з новими викликами та впроваджувати інновації, що також допомагає у розвитку критичного мислення і навичок вирішення проблем.

Мотивація визначає, наскільки активно лідер буде працювати для досягнення цілей і подолання перешкод. Цінності впливають на етику прийняття рішень і здатність надихати інших, вони також визначають, як лідер реагує на соціальні і моральні виклики.

Організаційна культура визначає середовище, в якому лідер працює. Позитивна культура може підтримувати лідерів, створюючи умови для їхнього розвитку і успіху. Культура впливає на стиль управління і взаємодію між членами команди, що може або підтримувати, або заважати розвитку лідерських якостей.

Розглянемо зовнішні чинники. Так, соціально-політичне середовище визначає контекст, у якому функціонує лідер, що включає політичну стабільність, соціальні тренди, законодавчі ініціативи, рівень корупції та інші фактори, які можуть впливати на ефективність управлінських рішень і діяльності. Лідери повинні адаптуватися до змін у цьому середовищі та використовувати наявні можливості, щоб реалізувати свої ініціативи та досягати цілей.

Наявність ресурсів (фінансових, матеріальних, людських) і відповідної інфраструктури є важливою для реалізації проєктів і ініціатив. Інфраструктура включає в себе як фізичні об'єкти (будівлі, транспорт), так і організаційні структури (управлінські системи, інформаційні технології). Наявність ресурсів та розвинена інфраструктура забезпечують можливості для досягнення поставлених цілей.

Взаємодія з громадськістю включає комунікацію з виборцями,

отримання зворотного зв'язку, публічні виступи та роботу з медіа. Важливо підтримувати довіру громадськості, бути відкритим та прозорим у своїй діяльності. Здатність лідера ефективно взаємодіяти з громадськістю допомагає підтримувати позитивний імідж, отримувати зворотний зв'язок і забезпечувати підтримку для реалізації своїх ініціатив.

Професійне навчання та розвиток включають курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, а також самоосвіту. Цей фактор сприяє розвитку нових навичок і знань, які можуть бути застосовані в управлінській практиці.

Актуальні стандарти і тенденції відображають сучасні практики управління та нові підходи в управлінні. Лідери повинні бути в курсі нових трендів і адаптувати свої стратегії відповідно до цих змін. Знання і адаптація до актуальних стандартів і тенденцій дозволяє лідерам бути конкурентоспроможними і впроваджувати ефективні методи управління.

Розглянуті фактори взаємодіють один з одним і разом визначають рівень лідерства керівника міської ради. Для успішного розвитку лідерських якостей важливо враховувати як особисті аспекти, так і зовнішні умови, що впливають на управлінську діяльність.

Визначення впливу чинників на лідерські якості міського голови потребує участі експертів.

У Вінницькій міській раді група експертів представлена:

- заступниками міського голови, оскільки вони мають глибоке розуміння внутрішньої організації міської ради і можуть оцінити вплив чинників на управлінську діяльність та лідерські якості;

- директорами департаментів та начальниками відділів, оскільки вони знають специфіку роботи своїх підрозділів, їхню взаємодію з міським головою, що допоможе оцінити, які чинники впливають на лідерські якості;

- секретаріатом міської ради, оскільки він має інформацію про внутрішні процеси, комунікацію та організацію роботи міської ради, що є важливим для визначення впливу різних чинників;

– спеціалістами відділу кадрової роботи з питань служби в органах місцевого самоврядування, оскільки вони знають як чинники зовнішнього та внутрішнього середовища можуть впливати на лідерські якості.

Перевагами залучення внутрішніх експертів є:

- завжди доступні і знайомі з внутрішньою ситуацією;
- мають детальне розуміння специфіки роботи міської ради і можуть надати точні оцінки;
- збір інформації та проведення аналізу є швидшими.

Окрім переваг, можна виділити і недоліки:

- відсутня зовнішня точка зору, яка може дати нові ідеї або критичний аналіз;
- внутрішні експерти можуть мати упередження або бути частиною існуючих проблем, що може вплинути на об'єктивність оцінки.

Саме тому у Вінницькій міській раді важливо забезпечити, щоб процес оцінювання був об'єктивним і всебічним.

Після проведення експертної оцінки, отримано наступні результати ваги для кожного чинника:

Особистісні риси – 25%

Освіта та професійний досвід – 20%

Мотивація та цінності – 15%

Організаційна культура та структура – 5%

Соціально-політичне середовище – 5%

Ресурси та інфраструктура – 5%

Взаємодія з громадськістю – 10%

Навчання та розвиток – 5%

Актуальні стандарти і тенденції – 10%.

Отже, найбільша вага становить 25% (Особистісні риси).

Для того, щоб оцінити вплив чинників, необхідно визначити шкалу для оцінки впливу, наприклад, від 1 до 5, де 1 – низький вплив, а 5 – високий

вплив та оцінити кожен чинник відповідно до п'ятибальної градації.

Після проведення експертної оцінки, отримано наступні результати оцінки впливу чинників:

Особистісні риси – 5

Освіта та професійний досвід – 4

Мотивація та цінності – 4

Організаційна культура та структура – 3

Соціально-політичне середовище – 3

Ресурси та інфраструктура – 2

Взаємодія з громадськістю – 4

Навчання та розвиток – 3

Актуальні стандарти і тенденції – 4.

Отже, найбільша оцінка впливу становить 5 балів (особистісні риси).

Тобто експерти одностайно основним чинником назвали особистісні риси.

Далі необхідно розрахувати вплив чинників, помноживши оцінку впливу на вагу для кожного чинника:

$$\text{Вплив} = \text{Оцінка впливу} \times \text{Вага}, \quad (2.3)$$

Розрахуємо вплив чинників на лідерські якості голови Вінницької міської ради. Так, вплив особистих рис становить: $5 \times 0,25 = 1,25$

$$\text{Освіти } 4 \times 0,20 = 0,80$$

$$\text{Мотивації } 4 \times 0,15 = 0,60$$

$$\text{Організаційної культури та структури } 3 \times 0,05 = 0,15$$

$$\text{Соціально-політичного середовища } 3 \times 0,05 = 0,15$$

$$\text{Ресурсів та інфраструктури } 2 \times 0,05 = 0,10$$

$$\text{Взаємодії з громадськістю } 4 \times 0,10 = 0,40$$

$$\text{Навчання та розвитку } 4 \times 0,05 = 0,20$$

$$\text{Актуальні стандарти і тенденції } 4 \times 0,10 = 0,40.$$

Далі необхідно визначити, який чинник має найбільший вплив на лідерські якості міського голови на основі отриманих результатів.

Для наочності сформуємо таблицю та визначимо найбільший та найменший вплив чинників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка значущості чинників для розвитку лідерських якостей
голови Вінницької міської ради

Чинник	Критерії	Оцінка впливу	Вага	Вплив
Особистісні риси	Емоційний інтелект, стратегічне мислення	5	0,25	1,25
Освіта та професійний досвід	Фахова підготовка, досвід роботи	4	0,20	0,80
Мотивація та цінності	Рівень мотивації, відповідність цінностей	4	0,15	0,60
Організаційна культура та структура	Взаємодія, клімат, стиль управління	3	0,05	0,15
Соціально-політичне середовище	Політична стабільність, вплив політики	3	0,05	0,15
Ресурси та інфраструктура	Фінансові ресурси, рівень інфраструктури	2	0,05	0,10
Взаємодія з громадськістю	Комунікація навички, залучення громадськості, прозорість	4	0,10	0,40
Навчання та розвиток	Участь у тренінгах, менторство, професійні асоціації	4	0,05	0,20
Актуальні стандарти і тенденції	Зміни в стандартах, нові тенденції	4	0,10	0,40
Загальний вплив	х	х	х	4,05

Дані табл. 2.6 свідчать, що найбільший вплив на розвиток лідерських якостей мають особистісні риси (1,50), оскільки вони формують основу для всіх інших факторів. Вони впливають на те, як лідер використовує свої знання (освіта та досвід), як реагує на мотиваційні та ціннісні виклики, а також як

адаптується до організаційної культури. Без відповідних особистісних рис навіть найбільший професійний досвід і мотивація не принесуть бажаних результатів.

На другому місці по впливу знаходиться освіта та професійний досвід – 0,80.

Серед зовнішніх чинників, найбільший вплив на розвиток лідерських якостей мають взаємодія з громадськістю (0,40) та актуальні стандарти і тенденції (0,40).

Взаємодія з громадськістю має суттєвий вплив, оскільки ефективна комунікація з громадськістю допомагає лідерам будувати довіру, отримувати підтримку і адаптувати свої дії відповідно до потреб громади. Взаємодія з громадськістю безпосередньо впливає на репутацію лідера і його здатність реалізувати політичні та адміністративні ініціативи.

Актуальні стандарти і тенденції також мають значний вплив, оскільки дозволяють лідерам бути в курсі нових підходів, методів і технологій, що покращують їхню ефективність. Дотримання сучасних стандартів допомагає лідерам залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним вимогам.

Найменший вплив на розвиток лідерських якостей мають ресурси та інфраструктура – 0,10

Ресурси та інфраструктура більше впливають на можливості реалізації проєктів і ефективність роботи, ніж на особисті лідерські якості. Вони забезпечують лідеру інструменти та умови для роботи, але не формують безпосередньо його лідерські навички чи особистісні риси.

Ресурси можуть полегшити виконання завдань, але не забезпечують розвиток таких лідерських якостей, як стратегічне мислення або емоційний інтелект.

Для наочності вплив чинників зобразимо у вигляді діаграми (рис.2.5).

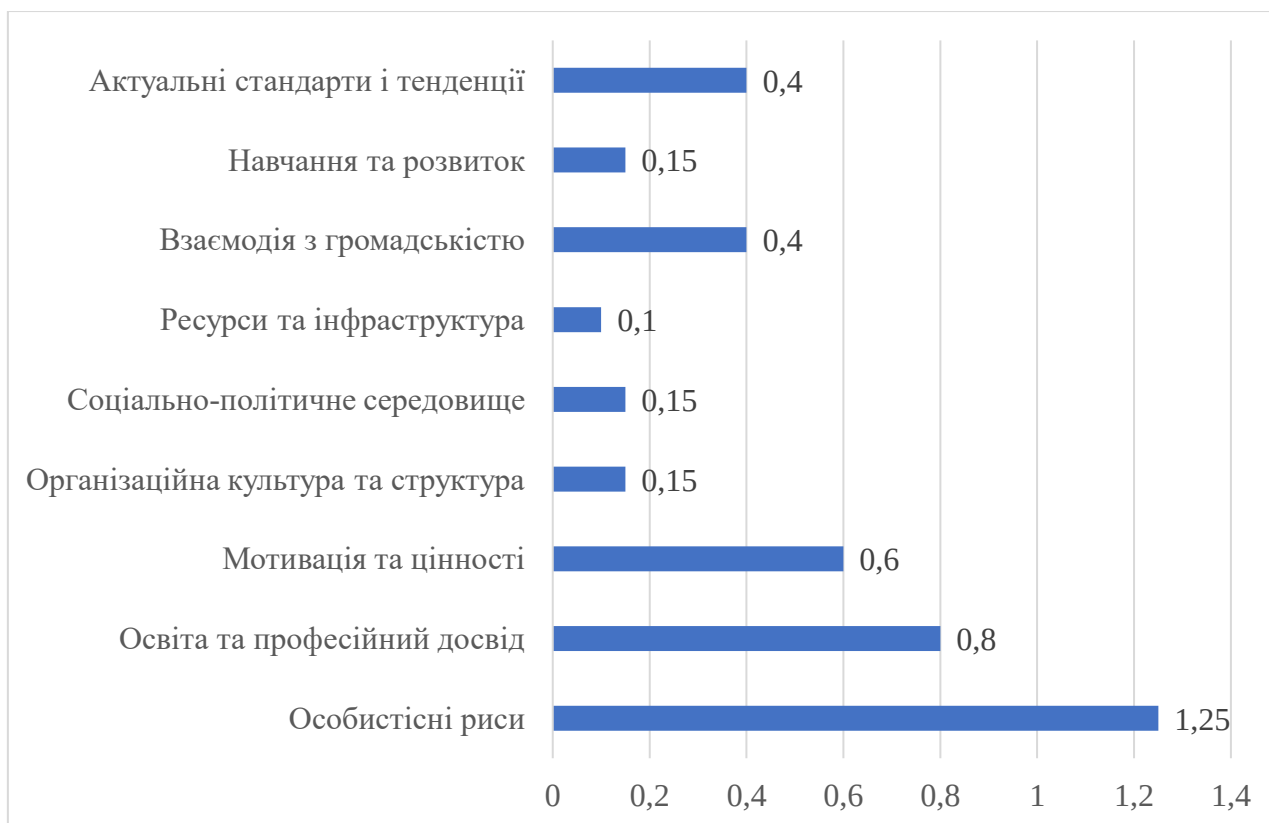


Рис. 2.5 Вплив чинників на розвиток лідерських якостей голови Вінницької міської ради

Дані рис. 2.5 показують, що найбільший вплив на розвиток лідерських якостей голови Вінницької міської ради мають особистісні риси, а найменший – ресурси та інфраструктура.

Аналіз допомагає зрозуміти, які чинники є важливими для розвитку лідерських якостей міського голови та які з них потребують особливої уваги при формуванні стратегій для покращення управлінської діяльності.

Отже, лідерські якості міського голови ВМР відіграють важливу роль у забезпеченні успішної діяльності Вінницької міської ради в умовах військових подій.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Удосконалення лідерських якостей керівника Вінницької міської ради є важливими для забезпечення ефективного управління містом та реалізації стратегічних ініціатив.

У другому розділі роботи було оцінено вплив основних чинників на розвиток лідерських якостей. Визначено, що найвпливовішими є внутрішні чинники: особистісні риси, освіта та професійний досвід, мотивація та цінності, організаційна культура та структура, однак і зовнішні чинники мають суттєвий вплив на управлінську діяльність.

Для удосконалення лідерських якостей голови Вінницької міської ради необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на розвиток лідерства. Розглянемо рекомендації, які можуть сприяти підвищенню лідерських якостей:

1. Розвиток особистісних рис:

- для удосконалення емоційного інтелекту потрібно регулярно проходження тренінгів та семінарів, які фокусуються на управлінні емоціями, розумінні емоцій інших та розвитку міжособистісних навичок;

- програми, що фокусуються на розпізнаванні і управлінні власними емоціями, а також розумінні і адаптації до емоцій інших людей (тренінги з психологічної саморегуляції і емпатії). Залучення до ситуацій, де потрібно уважно слухати і реагувати на думки і почуття інших, наприклад, участь у групових дискусіях або зворотному зв'язку. Робота з професійним коучем для розвитку навичок управління емоціями та поліпшення міжособистісних відносин;

- для покращення стратегічного мислення необхідні курси зі стратегічного планування і аналітики, що допомагає краще розуміти довгострокові цілі і методи їх досягнення. Розгляд реальних або вигаданих

бізнес-сценаріїв, що допомагають розвивати навички стратегічного аналізу та прийняття рішень (участь у кейс-стаді). Розробка та реалізація стратегічних ініціатив або проєктів, що допомагає практично застосовувати стратегії та аналізувати їх ефективність.

2. Підвищення освіти та професійного досвіду:

- для підвищення кваліфікації необхідно пройти курси з публічного управління, стратегічного менеджменту або проєктного управління, які пропонують найновіші знання і практичні навички;

- залучення до пілотних проєктів або проєктів з розвитку громади;

- проведення навчальних візитів або участь у обміні досвідом з іншими міськими радами або публічними організаціями може допомогти вивчити передові практики та впровадити їх у власну діяльність.

- регулярне ознайомлення з науковими публікаціями, книгами та журналами у сфері публічного управління для актуалізації знань;

- участь у вебінарах та онлайн-курсах для отримання нових знань та навичок у зручний час, що дозволяє постійно вдосконалюватися.

3. Мотивація та цінності:

- проведення стратегії формування цінностей для команди міської ради, включаючи семінари і тренінги, які допоможуть визначити та узгодити основні цінності та місію, що підтримують ефективне управління;

- організація щорічних сесій з обговорення цінностей та їхнього впливу на діяльність міської ради для забезпечення їх відповідності сучасним умовам і потребам.

- впровадження матеріальних та нематеріальних заохочень, таких як премії, визнання досягнень, професійний розвиток і гнучкі графіки роботи, що мотивують працівників до високих результатів;

- розробка персоналізованих планів розвитку для кожного члена команди, які включають кар'єрний ріст, навчання та особисті цілі, що сприяє підвищенню мотивації.

- інтеграція участі працівників у процес прийняття рішень, що дозволяє їм відчувати свою значущість і підвищує рівень мотивації.

4. Оптимізація організаційної культури та структури:

- проведення аналізу організаційної структури для виявлення сильних і слабких сторін, з метою вдосконалення та спрощення процесів управління.

- можливий перерозподіл функцій і зміна організаційних підрозділів для забезпечення чіткішого розподілу обов'язків і відповідальності.

- розробка і впровадження корпоративних цінностей і стандартів поведінки, які підтримують відкритість, прозорість та співпрацю.

- організація регулярних комунікаційних заходів, таких як засідання, обговорення та аналітичні звіти, для забезпечення відкритого обміну інформацією і ідеями між працівниками.

- розробка процедур для підвищення ефективності, включаючи автоматизацію рутинних завдань і впровадження сучасних інформаційних систем для спрощення внутрішніх комунікацій.

- проведення регулярних оцінок процесів для виявлення проблемних ділянок та їх швидке усунення.

- проведення опитувань і обговорень для врахування думки співробітників щодо змін в організаційній культурі і структурі.

- створення механізмів для отримання і врахування зворотного зв'язку від співробітників про ефективність організаційних змін.

5. Активна взаємодія з громадськістю:

- впровадження системи регулярного інформування громадськості про діяльність міської ради, досягнення та плани через офіційний сайт, соціальні мережі та місцеві ЗМІ.

- організація відкритих засідань і публічних консультацій для забезпечення доступу громадян до інформації про важливі рішення і проєкти.

- проведення громадських обговорень і опитувань для врахування думки жителів при розробці і впровадженні нових ініціатив.

- створення громадських комітетів або рад з представниками різних соціальних груп для залучення до процесу прийняття рішень і контролю за реалізацією програм.

- проведення інформаційних кампаній для підвищення обізнаності громадськості про діяльність міської ради і її досягнення.

- розширення співпраці з неурядовими організаціями та громадськими ініціативами для реалізації спільних проєктів, що відповідають потребам громади.

- активна підтримка і залучення до волонтерських програм для зміцнення зв'язків з громадськістю та підвищення соціальної відповідальності.

6. Адаптація до соціально-політичного середовища:

- регулярне проведення аналізу соціально-політичних трендів та змін на місцевому, регіональному та національному рівнях.

- розробка системи оцінки впливу соціально-політичних змін на діяльність міської ради і її проєкти, що дозволяє передбачати можливі ризики і можливості для адаптації.

- впровадження гнучких управлінських стратегій, що дозволяють оперативно реагувати на зміни у соціально-політичному середовищі.

- формування спеціалізованих робочих груп для швидкого реагування на актуальні соціально-політичні питання.

- налагодження діалогу і співпраці з представниками різних політичних партій для узгодження спільних інтересів і проєктів.

- активна участь у міждержавних ініціативах і програмах для забезпечення синергії між різними рівнями влади.

- активна підтримка громадських ініціатив і проєктів, що сприяють соціальній стабільності і розвитку місцевих спільнот.

- організація тренінгів і семінарів для міського голови та команди з тематики соціально-політичного середовища та управління змінами.

- регулярні консультації з експертами в галузі політики і соціальних

наук для забезпечення актуальної інформації і рекомендацій.

- організація публічних заходів та форумів для обговорення соціально-політичних питань і отримання зворотного зв'язку від громади.

- проведення відкритих зустрічей з громадянами для обговорення змін у соціально-політичному середовищі та отримання їхньої думки.

7. Вдосконалення ресурсів та інфраструктури:

- проведення аудиту ресурсів для визначення наявних фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

- оцінка сучасного стану інфраструктурних об'єктів, таких як будівлі, дороги, комунальні мережі, для виявлення потреб у ремонті чи модернізації.

- впровадження системи управління ресурсами, що дозволяє раціонально використовувати наявні ресурси.

- використання сучасних технологій для підвищення ефективності ресурсів, таких як автоматизація процесів, впровадження інформаційних систем для управління ресурсами.

- ремонт і модернізація інфраструктурних об'єктів, таких як адміністративні будівлі, дороги, освітлення та комунальні системи.

- проектування та будівництво нових інфраструктурних об'єктів, якщо це необхідно для підтримки зростаючих потреб громади.

- виявлення можливостей для залучення додаткового фінансування на покращення інфраструктури через гранти, дотації та партнерства з приватним сектором;

- розробка інвестиційних програм для фінансування проєктів з вдосконалення ресурсів та інфраструктури.

8. Розвиток через навчання та постійний розвиток:

- організація тренінгів і семінарів з актуальних тем для підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок, що включає управлінські навички, комунікацію та новітні технології;

- запровадження менторства та коучингу для індивідуальної підтримки

та розвитку професійних якостей. ментори можуть допомогти з стратегічним плануванням та особистісним розвитком;

- участь у спеціалізованих навчальних програмах і курси підвищення кваліфікації для розвитку управлінських і технічних навичок;
- постійний аналіз потреб у навчанні та розвитку для забезпечення актуальності програм і відповідності сучасним викликам;
- вимірювання ефективності навчання через відгуки, оціночні тести та анкетування для покращення майбутніх програм розвитку.

9. Актуальні стандарти і тенденції:

- постійний моніторинг актуальних трендів і стандартів у публічному управлінні для забезпечення сучасності та відповідності практик, що включає нові технології, правові зміни та інноваційні підходи;
- адаптація і впровадження нових стандартів і практик в роботу міської ради, що включає електронні системи управління, ефективні комунікаційні канали та стандарти якості;
- активна участь у професійних асоціаціях та мережах для обміну досвідом і знаннями про сучасні тенденції;
- організація навчальних курсів і тренінгів для персоналу на основі новітніх стандартів і тенденцій, щоб підтримувати високий рівень компетентності;
- оцінка впливу нових стандартів на ефективність роботи міської ради та коригування стратегій у відповідь на нові виклики та можливості.

Розглянуті та охарактеризовані заходи сприятимуть удосконаленню лідерських якостей, підвищенню ефективності управління та досягненню позитивних результатів для громади Вінницької міської ради.

Для забезпечення ефективної управлінської діяльності міського голови та підвищення його професійних якостей, важливо розробити комплексну програму розвитку якостей. Така програма повинна включати специфічні тренінги та заходи, що сприятимуть покращенню управлінських компетенцій,

що є критично важливим для ефективної реалізації публічних функцій та досягнення позитивних результатів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Програма розвитку якостей керівника Вінницької міської ради

Напрямок розвитку	Опис заходів	Ціль	Оцінка ефективності
Комунікативні навички	Тренінги з публічних виступів, воркшопи з ефективного спілкування, навчання технікам активного слухання	Поліпшення взаємодії з громадськістю та підвищення рівня довіри	Оцінка за допомогою опитувань громадян, зменшення кількості скарг
Управлінські навички	Семінари з проєктного управління, тренінги з управління часом, навчання сучасним методам організації роботи	Підвищення продуктивності, зменшення помилок, покращення якості управління	Аналіз виконання проєктів, зменшення кількості помилок у документах
Мотивація та цінності	Навчання з управління змінами, мотиваційні семінари, розробка особистих планів	Зміцнення внутрішньої мотивації, відповідність цінностей міської ради	Оцінка за допомогою опитувань і самоаналізу, участь у програмах розвитку
Інші лідерські якості	Курси з лідерства, коучинг, менторство, участь у форумах з лідерства	Розвиток стратегічного мислення, підвищення мотивації і згуртованості команди	Вимірювання прогресу за допомогою відгуків, самооцінки

Програма розвитку якостей керівника Вінницької міської ради, представлена в табл. 3.1, орієнтована на всебічне вдосконалення важливих аспектів управлінської діяльності. Включення тренінгів і семінарів з комунікації, лідерства, управління та мотивації допоможе значно підвищити ефективність управління та взаємодії з громадськістю.

Запроваджені заходи мають на меті не лише підвищення професійних якостей, але й покращення загальної продуктивності, зменшення помилок та підвищення задоволеності громади. Очікується, що реалізація програми сприятиме створенню більш прозорої та відкритої роботи органів публічної влади, а також забезпечить підвищення довіри з боку громадян.

Ефективність програми буде оцінюватися за допомогою різних інструментів, таких як опитування, відгуки та аналіз виконання проєктів, що дозволить здійснити корекцію та вдосконалення заходів відповідно до отриманих результатів. Застосування зазначених стратегій стане основою для формування високоефективної команди та покращення загальної якості управлінської діяльності.

Розглянемо аспекти розвитку ділових та комунікативних якостей керівника у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розвиток ділових та комунікативних якостей керівника

Вінницької міської ради

І Ділові якості і організаторські здібності		
1	Ініціативність	Тест «Чи відповідальна Ви людина?»
2	Самостійність у вирішенні питань (вміння і прагнення взяти на себе відповідальність), самоорганізованість	Тест «Чи організована Ви людина?», Вправа «Рациональне використання часу»
3	Дисциплінованість, старанність	Самоконтроль
4	Уміння чітко визначити мету і поставити завдання	Вправа «Цілепокладання»
5	Здатність змінювати стиль поведінки в залежності від умов	Вправа «Ситуаційне використання стилів керівництва»
6	Уміння контролювати діяльність підлеглих, самоконтроль	Тест «Рівень суб'єктивного контролю», тест «Чи вмієте Ви контролювати себе?»
7	Здатність і прагнення аналізувати і об'єктивно оцінювати результати, вміння стимулювати підлеглих	Вправа «Оцінка персоналу»
11	Уміння підтримувати свій авторитет	Вправа «Вивчення впливу авторитету»
II Комунікативні якості		
12	Уміння встановлювати ділові відносини з вище стоячими і суміжними керівниками	Ділова гра «Партнер»
13	Уміння встановлювати довірчі відносини з підлеглими, підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі	Тест «Чи довіряють Вам оточуючі?», оцінка психологічного клімату в колективі, гра «Розсмішити партнера», «Прохання», семінар «Вплив психологічного клімату в колективі на ефективність діяльності компанії»
14	Уміння спілкуватися (культура мови, вміння слухати тощо)	Вправа «Розвиток досвіду спілкування в життєвих ситуаціях», рольова вправа «Розвиток навичок ведення переговорів, тест «Чи вмієте Ви слухати?», вправи з розвитку мовлення
15	Уміння виступати публічно	Вправи

Дані табл. 3.2 ілюструють комплексний підхід до розвитку ділових та комунікативних якостей, які є важливими для ефективного виконання обов'язків керівника Вінницької міської ради. Програма включає різноманітні вправи та тести, спрямовані на покращення ініціативності, самостійності, дисциплінованості, а також уміння чітко визначати мету та контролювати діяльність підлеглих.

Запропоновані методи і вправи забезпечать всебічний розвиток навичок, необхідних для успішного управління та взаємодії з громадськістю. Очікується, що реалізація цієї програми сприятиме підвищенню професійної ефективності, покращенню управлінських процесів і зміцненню авторитету міського голови та його команди.

Навчання та розвиток є важливими для підвищення лідерських якостей міського голови та його команди. У сфері публічного управління ці процеси не лише сприяють вдосконаленню професійних навичок, але й забезпечують стратегічну адаптацію до змінюваних умов і потреб громади.

Навчання дозволяє лідерам постійно вдосконалювати свої знання і навички, що є необхідним для ефективного управління.

Публічне управління часто стикається з новими викликами та змінами в соціально-політичному середовищі. Регулярне навчання допомагає лідерам швидше реагувати на ці зміни і впроваджувати інноваційні підходи.

Забезпечення ефективного функціонування органів влади можливе лише через високий рівень професіоналізму. Розвиток лідерських якостей, таких як стратегічне планування і управлінські навички, підвищує загальну продуктивність команди.

Навчання з комунікативних навичок та управління конфліктами сприяє покращенню відносин з громадськістю, що є важливим для забезпечення довіри та підтримки з боку мешканців.

Освічена і компетентна команда лідерів сприяє формуванню позитивного іміджу органу публічної влади, що, в свою чергу, підвищує довіру громадян і полегшує реалізацію публічних ініціатив.

Для забезпечення ефективності роботи органів публічної влади та покращення управлінських якостей міського голови та його заступників, важливим є інвестування в їхнє навчання та розвиток. Оцінка ефективності таких інвестицій за допомогою коефіцієнта окупності інвестицій (ROI) дозволяє визначити, як навчання вплине на якість виконання службових обов'язків, зокрема на обслуговування громадян, точність документів та загальну продуктивність роботи. Розрахунок ROI допоможе виявити вигоди від навчання та обґрунтувати подальші інвестиції в професійний розвиток, що є важливим для підвищення ефективності публічного управління і досягнення позитивних результатів у роботі міської ради.

Розрахуємо ефективність навчання міського голови та 6 його заступників.

Так, вартість навчання одного працівника – 3700 грн.

Кількість працівників – 7 (міський голова та 6 заступників)

Загальна вартість навчання буде становити:

$$3700 \text{ грн.} \times 7 = 25900 \text{ грн.}$$

Для публічного сектору вигоди можна оцінити через покращення обслуговування громадян, зменшення помилок та підвищення продуктивності.

Припустимо, що від навчання очікується:

- покращення обслуговування громадян у вигляді зменшення кількості скарг та запитів на 15%;
- зменшення кількості помилок у документах на 10%;
- підвищення продуктивності – зменшення часу обробки документів на 10%.

Також припустимо, що ці покращення можуть привести до зменшення витрат на обробку скарг, помилок і затримок, що дорівнює економії у розмірі 5000 грн. на рік для кожного з 7 працівників Вінницької міської ради..

Загальний результат від покращення буде становити

$$5000 \text{ грн.} \times 7 = 35000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на навчання: 25900 грн.

Розрахуємо чистий прибуток від навчання:

$$\text{Чистий прибуток від навчання} = \text{Загальна вигода від покращення} - \text{Витрати на навчання} \quad (3.1)$$

Чистий прибуток від навчання = 35000 грн. – 25900 грн. = 9100 грн.

Розрахуємо ROI за формулою:

$$\text{ROI} = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{ROI} = 9100 \text{ грн.} / 25900 \text{ грн.} \times 100 \% = 35,14 \%$$

Отже, ROI для навчання міського голови та 6 заступників становить 35,14%, тобто інвестиції в навчання принесуть додатковий прибуток, що свідчить про високу ефективність навчального заходу.

Таким чином, навчання і розвиток є одним із елементів ефективного управління і успішної реалізації стратегії розвитку міста. Інвестування в ці процеси забезпечить не лише покращення роботи команди, але й позитивний вплив на загальний розвиток громади.

Мотивація та цінності є важливими для лідерства, оскільки вони визначають, чому лідер приймає певні рішення, як він мотивує себе та інших, а також які моральні принципи керують його діями. Для міського голови Вінницької міської ради це означає розуміння і формування внутрішніх і зовнішніх спонукань для досягнення успіху в управлінні містом, а також відстоювання цінностей, що відповідають потребам і очікуванням громадянськості.

Мотивація є внутрішньою та зовнішньою. Так, внутрішня мотивація – це сприятливе ставлення до роботи і особистий інтерес до досягнення успіху. Наприклад, бажання зробити місто більш комфортним і безпечним для мешканців.

Зовнішня мотивація – це стимули та винагороди, такі як визнання, підвищення, або позитивний зворотний зв'язок від громади.

Для удосконалення мотивації міського голови необхідно:

1) Визначення особистих і професійних цілей, тобто розробка чіткої стратегії для реалізації планів розвитку міста з конкретними, вимірювальними цілями. Наприклад, зменшення рівня забруднення на 20% протягом наступних 5 років.

Методи, що дозволять удосконалення: постановка SMART-цілей (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) та регулярний перегляд досягнень.

2) Формування внутрішньої мотивації, тобто організація регулярних нарад з командою для обговорення успіхів і викликів, що дозволяє підтримувати високий рівень залучення та усвідомлення важливості власної роботи.

Методи, що дозволять удосконалення: впровадження системи самостійного оцінювання та саморегулювання, де міський голова відстежує свої успіхи та вносить корективи у свою діяльність.

3) Визнання і винагородження досягнень, тобто організація публічних заходів або нагородження співробітників за досягнення важливих цілей, наприклад, успішна реалізація соціальних проєктів тощо.

Методи, що дозволять удосконалення: розробка мотиваційного механізму, що включає визнання результатів.

Враховуючи особливості міської ради розробимо мотиваційний механізм (рис. 3.1).

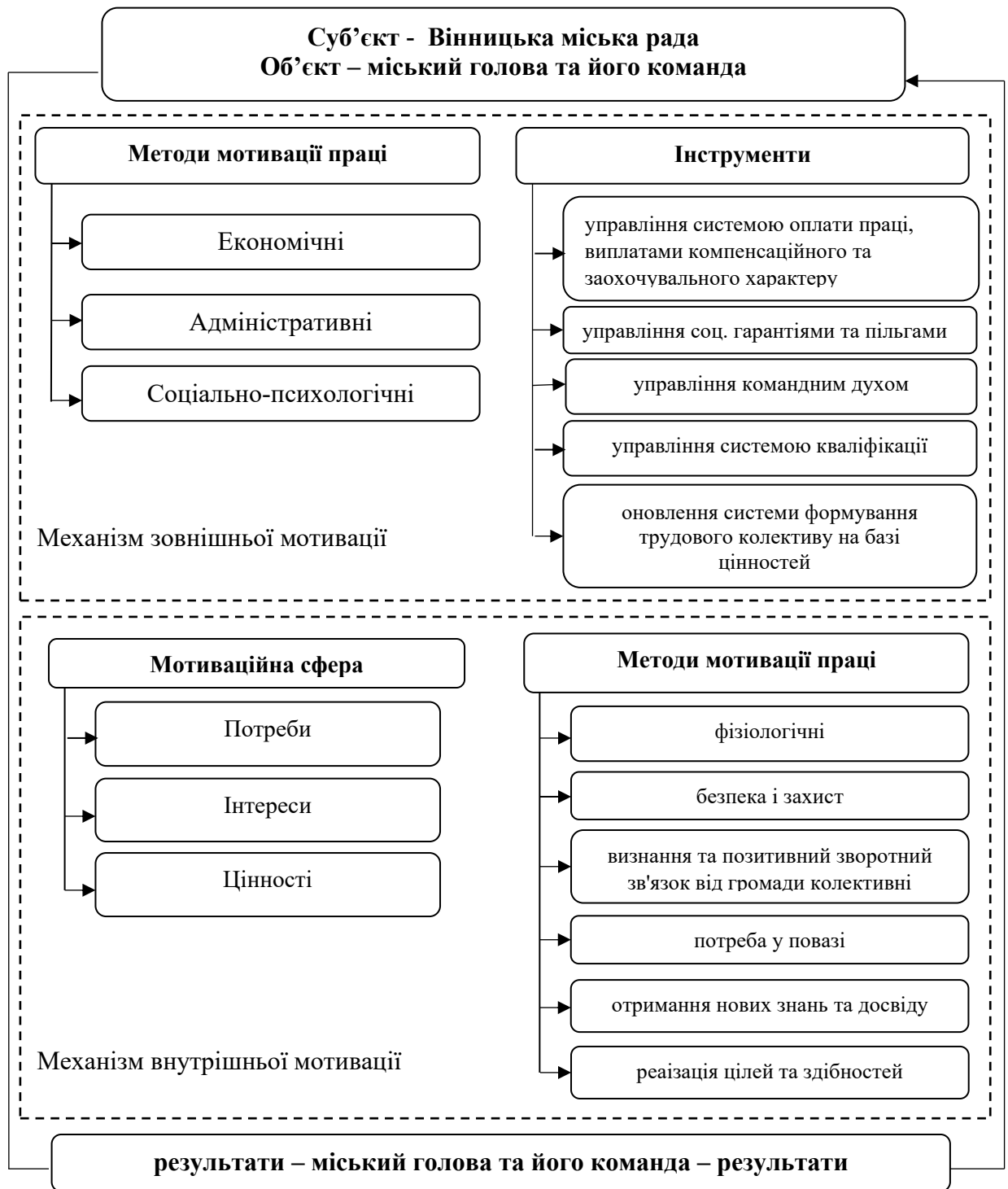


Рис. 3.1 Мотиваційний механізм керівника Вінницької міської ради та його команди

Мотиваційний механізм покликаний створити сприятливу атмосферу для роботи та стимулювати міського голову та його команду до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Впровадження такого механізму дозволить підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання роботи на тему: «Формування професійних якостей лідера для роботи в органі публічної влади» було виявлено наступні важливі аспекти:

1. Розглянуто сутність лідерства в публічному управлінні, охарактеризовано відмінності між лідерством та керівництвом, запропоновано власне визначення поняття «лідерство в публічному управлінні». Так, лідерство в публічному управлінні – це здатність керівників ефективно впливати на співробітників, мобілізувати їх ресурси, координувати дії, спрямовувати на досягнення стратегічних цілей, забезпечення ефективного функціонування державних структур та задоволення потреб суспільства.

Охарактеризовано критерії оцінки лідерства, виділено основні складові, що впливають на формування та розвиток лідерства та зроблено висновок, що лідерство в публічному управлінні відіграє ключову роль у формуванні та реалізації стратегій розвитку, забезпеченні ефективності державного апарату та забезпеченні демократичних цінностей та потреб суспільства.

2. Розглянуто методику аналізу лідерських якостей державного службовця та оцінки ефективності його роботи В. Адамовської, яка дозволяє виділити не лише сильні і слабкі сторони в роботі лідера, але й аспекти удосконалення лідерських компетенцій.

Виділено основні лідерські якості державного службовця: відповідальність, знання законодавчої бази, рівновага між кар'єрою і особистим, готовність до змін, управління людськими ресурсами, які необхідні для оцінки ефективності лідерства.

Виділено інструментарій формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування в Україні: вплив (переконання, винагорода, покарання, підкріплення тощо) та основні види мотивів, здатних спонукати людей до дії (примус, грошова винагорода, ототожнення, пристосування цілей тощо), соціального конструювання, діалогізації, «переданої точки зору» тощо.

3. Визначено, що одним із яскравих прикладів ефективного керівництва у сфері публічного управління є Вінницька міська рада (ВМР), яка є органом місцевого самоврядування, що представляє Вінницьку міську територіальну громаду та здійснює від її імені та інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування.

Міський голова Вінницької міської ради (ВМР) є керівником у сфері публічного управління.

Встановлено, що будучи свідомим у ставленні до обов'язків, володіючи знаннями, забезпечуючи рівновагу між кар'єрою та особистим життям, готовим до змін та управляючи персоналом, керівник у сфері публічного управління стає лідером.

Оцінено лідерство міського голови ВМР, визначено, що коефіцієнт лідерства вказує на високий рівень розвитку якостей у керівника Вінницької міської ради. Такий показник свідчить про здатність ефективно організовувати та керувати командою, приймати відповідальні рішення, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін.

4. Оцінено вплив основних чинників на розвиток лідерських якостей голови Вінницької міської ради.

Встановлено, що основними чинниками, які впливають на якості є: особистісні риси, освіта та професійний досвід, мотивація та цінності, організаційна культура та структура, соціально-політичне середовище, ресурси та інфраструктура, взаємодія з громадськістю, навчання та розвиток, актуальні стандарти і тенденції.

Визначено, що найбільший вплив на розвиток лідерських якостей мають особистісні риси, оскільки вони формують основу для всіх інших факторів. Найменший вплив серед внутрішніх чинників має організаційна культура та структура. Серед зовнішніх чинників, найбільший вплив на розвиток лідерських якостей мають взаємодія з громадськістю та актуальні стандарти і тенденції, а найменший – ресурси та інфраструктура, оскільки вони забезпечують лідеру інструменти та умови для роботи, але не формують

безпосередньо його лідерські навички чи особистісні риси.

5. Для забезпечення ефективної управлінської діяльності міського голови та підвищення його професійних якостей, розроблено комплексну програму розвитку якостей, яка орієнтована на всебічне вдосконалення важливих аспектів управлінської діяльності. Включення тренінгів і семінарів з комунікації, лідерства, управління та мотивації допоможе значно підвищити ефективність управління та взаємодії з громадськістю.

Розраховано ефективність навчання міського голови та 6 його заступників та встановлено, що інвестиції в навчання принесуть додатковий прибуток, що свідчить про високу ефективність навчального заходу, що забезпечить не лише покращення роботи команди, але й позитивний вплив на загальний розвиток громади.

Враховуючи особливості міської ради розроблено мотиваційний механізм міського голови та його команди, який покликаний створити сприятливу атмосферу для роботи та стимулювати міського голову та його команду до досягнення високих результатів у своїй діяльності. Впровадження такого механізму дозволить підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, забезпечити якісніше виконання обов'язків та покращити загальний результат роботи міської ради.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С., Романенко Ю. І. Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1438> (дата звернення 02.05.2024)
2. Аксьонова О. В. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/34.pdf (дата звернення 12.10.2023).
3. Басінская І., Радюк О., Нехвядовіч І. Ситуаційні й інтеракціоністські теорії лідерства. *Науковий часопис НПУ імені МП Драгоманова*. 2020. № 12. С. 5-23.
4. Безлущка О. П. Проблема лідерства на судні в науковій теорії та практиці. *Молодий вчений*. 2017. № 1 (41). С. 351–357.
5. Бериславська О. М. Еволюція становлення теорії управління персоналом в органах державної влади. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 4. С. 124-133.
6. Ващенко К. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
7. Вижва М. Сучасні теорії лідерства: гуманістичний ракурс. *Проблеми сучасної психології*. 2020. № 47. С. 9-26.
8. Витко Т. Державний службовець в умовах реформування державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 3. С. 39-47.
9. Вінницька міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Contents/ContentItems/48b5csqhwagrqrkrx1e21gp3d5> (дата звернення 12.07.2024).
10. Вінницький міський голова Моргунов С.А. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Contents/ContentItems/4038a37506vad0w7vjez2tqnxt> (да

та звернення 12.07.2024).

11. Войцеховська О.В. Роль лідерства в системі місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип.8. С. 93-96
12. Волков Д.С., Сердюк С.М. Провідні особистісні риси службовців правоохоронних органів. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Педагогіка і психологія*. 2013. №1. С. 59-67
13. Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. Випуск 4(29) Том 2, 2019. С. 8–13.
14. Галузяк В., Акімова, О., Громов, Є. Сучасні зарубіжні підходи до розуміння лідерства і виховання лідерів. *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2019. №1. С. 32-53.
15. Гончарук Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.
16. Гоулман, Д., Бояціс, Р., Маккі, Е. Емоційний інтелект лідера. Наш формат. 2019. 288 с.
17. Грищенко І. М. Групи підходів до визначення лідерства в органах місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=945> (дата звернення: 5.05.2024).
18. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2017. 36 с.
19. Гуревіч Р., Бровкач Л. Формування якості лідерства майбутніх освітян засобами студентського самоврядування. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. №1. С. 89-101
20. Дацій О. І., Авербух Г. М. Етапи формування системи управління персоналом в органах державної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 71–76.

21. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
22. Драган І. В. Сутність лідерства та забезпечення лідерської ефективності в системі публічного управління. *Publ. upr. reg. rozvit.* 2022. №16. С. 427-442
23. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*. 2021. №7-9. С.145-153.
24. Євтушенко О. Н. Лідерство і керівництво: сутність понять, їх місце і роль в системі публічного управління України. *Наукові праці. Державне управління*. 2017. Т. 305, Вип. 293. С. 96–102.
25. Єрмоленко А.Б. Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку» (спецкурс). Біла Церква, 2021. 53 с.
26. Законнова А., Трут О. Системний зв'язок функцій і методів управління підприємством. URL: <https://kerivnyk.info/2014/01/zakonnova.html> (дата звернення: 5.05.2024).
27. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади : посібник / М.В. Канавець та ін. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
28. Ковалів М.В., Іваха В.О. Правовий статус органів місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Юридичні науки». 2015. № 824. С. 45–49.
29. Козюра І.В. Вплив лідерства на реформування адміністративно-територіального устрою: уроки для України. *Держава та регіони: наук.практ. журнал*. 2016. № 3 (55). С. 161-167
30. Кокун О.М., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Копаниця О.В., Герасименко М.В., Ткаченко В.В. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: Методичний

посібник. К.: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

31. Колінко Н. О. Феноменологія та систематизація традиційних і сучасних стилів керівництва. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.7. С.380-391

32. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101-106

33. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

34. Кравченко Т.А. Сучасні підходи до модернізації змісту навчальних програм у системі підвищення кваліфікації щодо лідерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2014. № 4. С. 92-98.

35. Лідерство в місцевому самоврядуванні : словник термінів / за заг. ред. В. А. Гошовської, Л. А. Пашко, А. К. Гука та ін. Х. : Фактор, 2015. 156 с.

36. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*. 2022. № 3 (87). С. 106-115.

37. Магновський І.Й. Принципи лідерства в місцевому самоврядуванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. С.388-391

38. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4(73). С.22–26.

39. Мороз В. П. Сучасний погляд на проблему лідерства. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 2(333).Ч.2. С. 200–207.

40. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління: збірник наукових праць*. 2021. № 2. С. 158–164

41. Про розподіл обов'язків між міським головою, секретарем міської

ради, заступниками міського голови, керуючим справами виконкому: Розпорядження міського голови №154/р від 30.10.2023 р. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/№154-p%2030-10-2023%20Про%20розподіл%20обов_язків.pdf (дата звернення: 07.07.2024).

42. Психологія управлінської діяльності лідера: навчальний посібник / Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В.. – Харків, 2017 р. – с. 100.

43. Радчук Г., Козак О. Теорії лідерства в сучасному психологічному дискурсі. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2020. С. 109-112.

44. Романовський О. Г., Бондаренко В. В. Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності на прикладі майбутніх психологів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2017. № 2. С. 3–13.

45. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9081> (дата звернення 06.05.2024)

46. Саврук О. Й. «О. Саврук про системне лідерство». URL: <http://innovations.com.ua/ua/blogs/op-manage/19328/oleksandr-savruk-pro-sistemne-liderstvo> (дата звернення 07.07.2024)

47. Сергеева Л.М., Кондратьєва В. П., Хромей М.Я. Лідерство: Навчальний посібник. Івано-Франківськ., Лілея НВ. 2015. 296 с.

48. Сергієнко С. Формування системи ефективного лідерства у період трансформаційних процесів. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2024. № 1(13). С.30-38

49. Скиданенко Ю.П. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність. *Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності ф-ту економіки та менеджменту*. Суми : СумДУ, 2012. Т.4. С. 122-123.

50. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
51. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227
52. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами національної гвардії України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. №70(6). С.174-181.
53. Фролов О.О. Принцип державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування в Україні: конституційно-правове регулювання і практика реалізації : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Харків, 2013. 18 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/0057833 (дата звернення: 22.07.2024 року).
54. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6-7. С. 49-56
55. Хаїтов П.О. Розвиток трансформаційного лідерства на державній службі: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2017. 212 с.
56. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1(1) С. 212-225.
57. Шатун. В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
58. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (28–29 травня 2020 р., м. Київ) / уклад.: О. Ю. Дикий, Г.А. Коломоець, А.А. Ребрина. Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2020. 621 с.
59. Якобчук В. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87.
60. Modern Leadership for Modern Local Government / prepared by Council of Europe Centre of Expertise for Local Government Reform in cooperation with

John Jackson, CoE expert, UK. 2015. 414 p

61. Schwarz G. et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*. 2016. № 94 (4). P. 1025-1041.

62. Tummers L., Knies E. Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*. 2016. № 94 (2). P. 433-451.