

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки

*назва кафедри*

професор Сокольська Т.В.

*підпис, вчене звання, прізвище, ініціали*

« 20 » листопада 2023 року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

### МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ СЕРГІЙСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Виконав: Філоненко Віталій Вікторович

*прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Керівник: професор Сокольська Тетяна Вікторівна

*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Рецензент: професор Гринчук Юлія Сергіївна

*вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові*

*підпис*

Я, *Філоненко Віталій Вікторович*, засвідчую, що кваліфікаційну роботу виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2023

## АНОТАЦІЯ

### Філоненко Віталій Вікторович. Механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності (за матеріалами Сергіївської територіальної громади Київської області)

*Досліджено* теоретико-методологічні засади лідерства в публічно-управлінській діяльності: сучасні підходи до розуміння та розвитку лідерства, територіальні громади, як суб'єкти місцевого самоврядування в публічно-управлінських відносинах; оцінено механізм забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності громад на прикладі Сергіївської сільської територіальної громади, проведено Swot-аналіз для ідентифікації її внутрішніх сильних і слабких сторін, проаналізовано зовнішні можливості і загрози. Обґрунтовано шляхи посилення лідерства в публічно-управлінській діяльності, зокрема доведено роль ефективної молодіжної політики та освіти в цьому процесі.

*Використано методичні підходи, методи* загальнонаукові і спеціальні, зокрема: діалектичний метод пізнання (для розуміння поняття лідерства, територіальної громади, як суб'єкта місцевого самоврядування в публічно-управлінських відносинах); логічний (для обґрунтування ролі ефективної молодіжної політики та освіти в цьому процесі); системний аналіз (для дослідження складових розвитку лідерства та виявлення чинників, що на нього впливають); SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін досліджуваної громади і оцінки зовнішніх можливостей і загроз; статистичні (для визначення ефективності публічного управління в розвитку громади); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження); тощо.

*Виявлено, що* позитивні зміни, яких потребують різні напрями публічного управління, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець. Лідерство це універсальний за своєю природою феномен суспільного життя, який існує скрізь: на великих і малих підприємствах і організаціях, в бізнесі і в релігії, в компаніях і університетах, в неформальних організаціях і масових демонстраціях. «Лідерство» є поліаспектним поняттям і при його розгляді необхідно враховувати наступні ключові аспекти: лідерство як центр групових процесів; лідерство як прояв особистих якостей; лідерство як мистецтво переконання; лідерство як дія і поведінка; лідерство як інструмент досягнення цілей або результату; лідерство як взаємодія; лідерство як вміння вести за собою; лідерство як вплив; лідерство як влада; лідерство як диференціація ролей.

*Зроблено висновок.* Досліджувана нами Сергіївська громада є самодостатньою територіальною одиницею з сильними і слабкими сторонами, з широкими зовнішніми можливостями і можливими ризиками. Подальший її розвиток значною мірою залежить від лідерських якостей голови громади. Аналіз його дій в критичній ситуації підкреслив компетентність, уміння будувати відносини з членами громади на довірі, мотивуючи та надихаючи їх, ставлячи довіру в основу спільної діяльності. За таким лідером хочеться слідувати, йому хочеться допомагати. Водночас, зазначаємо, що лідерство в публічному управлінні в Україні потребує постійної модернізації. Одним із основних змістів є підвищення професійного рівня публічних службовців, здійснення довгострокового та ефективного планування діяльності. Основними складниками розвитку лідерства в публічному управлінні є: освіта, індивідуальність, групова взаємодія, організаційність, діяльність. Основою формування ефективного лідерства на всіх рівнях є вертикальна соціальна мобільність, що передбачає просування вгору лише завдяки особистісним якостям, а не зовнішнім ресурсам.

**Одержані результати можуть бути використані** при формуванні кадрового потенціалу державних службовців і працівників публічно-адміністративної служби а також кадровими агентствами

**Кваліфікаційна робота магістра містить** 77 сторінок, 4 таблиці, 17 рисунків, список використаних джерел із 48 найменувань, 1 додаток.

**Ключові слова:** лідерство, публічно-управлінська діяльність, територіальні громади, суб'єкти місцевого самоврядування, Swot-аналіз, молодіжна політика, освіта

## ANNOTATION

### **Filonenko Vitalii. Mechanisms for ensuring the development of leadership in public management activities (based on the materials of the Serhiyivska Territorial Community of the Kyiv Region)**

**It has been investigated** the theoretical and methodological principles of leadership in public-management activities were studied: modern approaches to understanding and development of leadership, territorial communities as subjects of local self-government in public-management relations; the mechanism for ensuring the development of leadership in the public-management activities of communities was evaluated on the example of the Serhiyivska rural territorial community, a SWOT analysis was conducted to identify its internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats were analyzed. Ways to strengthen leadership in public management activities are substantiated, in particular, the role of effective youth policy and education in this process is proven.

**It has been used methodical approaches, methods** dialectical method of cognition (for understanding the concept of leadership, territorial community, as a subject of local self-government in public-management relations); logical (to substantiate the role of effective youth policy and education in this process); system analysis (to study the components of leadership development and identify factors influencing it); SWOT- analysis to identify the internal strengths and weaknesses of the studied community and assess external opportunities and threats; statistical (to determine the effectiveness of public administration in community development); abstract-logical (for theoretical generalizations and formulation of research conclusions); etc.

**It was revealed** that positive changes required by various areas of public administration are not possible without an innovative vision, competence and responsibility, which must be implemented by a leader-manager in modern activities. Leadership is a universal phenomenon of social life that exists everywhere: in large and small enterprises and organizations, in business and in religion, in companies and universities, in informal organizations and mass demonstrations. «Leadership» is a multifaceted concept and the following key aspects must be taken into account when considering it: leadership as the center of group processes; leadership as a manifestation of personal qualities; leadership as the art of persuasion; leadership as action and behavior; leadership as a tool for achieving goals or results; leadership as interaction; leadership as the ability to lead; leadership as influence; leadership as power; leadership as role differentiation.

**It has been concluded** that The Serhiyivska community studied by us is a self-sufficient territorial unit with strengths and weaknesses, with wide external opportunities and possible risks. Its further development largely depends on the leadership qualities of the head of the community. The analysis of his actions in a critical situation emphasized competence, the ability to build relationships with community members based on trust, motivating and inspiring them, putting trust at the basis of joint activities. You want to follow such a leader, you want to help him. At the same time, we note that leadership in public administration in Ukraine needs constant modernization. One of the main contents is raising the professional level of public servants, implementing long-term and effective planning of activities. The main components of leadership development in public administration are: education, individuality, group interaction, organization, activity. The basis of the formation of effective leadership at all levels is vertical social mobility, which involves advancement only thanks to personal qualities, and not external resources.

**The results can be used** in the formation of the personnel potential of civil servants and employees of the public-administrative service, as well as by personnel agencies

The master's qualification work contains 76 pages, 4 tables, 17 figures, the list of the used sources from 48 names, 1 appendices.

**Key words:** leadership, public management activity, territorial communities, local self-government entities, SWOT analysis, youth policy, education.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	8
1.1. Теоретичні основи публічно-управлінської діяльності	8
1.2. Сучасні підходи до розуміння та розвитку лідерства	22
1.3. Територіальні громади, як суб'єкт місцевого самоврядування в публічно-управлінських відносинах	29
Висновки до розділу 1	33
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАД</b>	35
2.1. Сергіївська сільська територіальна громада: стан та перспективи розвитку	35
2.2. SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз громади	44
2.3. Оцінка механізмів розвитку лідерства в досліджуваній громаді	47
Висновки до розділу 2	53
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b>	54
3.1 Роль освіти в розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності	54
3.2. Ефективна молодіжна політика як інвестиція в розвиток публічно-управлінської діяльності	59
3.3 Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління	63
Висновки до розділу 3	66
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	68
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	70
<b>ДОДАТКИ</b>	77

## **ВСТУП**

**Актуальність досліджень** На сучасному етапі інтеграції Української держави до європейської спільноти перед органами публічного управління та публічного адміністрування постають нові завдання, які вимагають підвищення їх ефективності на засадах демократизму і людиноцентризму. І саме вирішення цього завдання передбачає наявність не лише виконавців із необхідними компетенціями, а й ефективних лідерів-управлінців. Багато актуальних досліджень продемонстрували, що лідерство може підвищити як індивідуальні, так і організаційні показники діяльності органів публічної влади. Позитивні зміни, яких потребують різні напрями публічного управління, не можливі без інноваційного бачення, компетентності та відповідальності, що повинен реалізувати у сучасній діяльності лідер-управлінець. За рахунок лідерських якостей нині можна досягти виконання завдань, які виникають перед державною службою з погляду впровадження реформ, формування адміністративної культури, оптимізації управлінських процесів, підвищення рівня людського капіталу. Нова управлінська парадигма, яка активно впроваджується у вітчизняне публічне управління, вимагає формування нових якостей у публічного лідерства, які проявляються через утвердження моральних цінностей особистості, його моделей поведінки в комунікації, самоменеджменті, стресових ситуаціях.

Водночас, чинна законодавча база не сприяє розвитку лідерства на державній службі, спостерігається невідповідність організації функціонування системи публічного управління проявам лідерських якостей в органах влади. Зазначене передбачає приведення сучасних вимог управлінської системи органів публічної влади у сфері розвитку лідерства у відповідність до вимог, які дозволять ефективно досягати важливих соціально-економічних цілей держави та суспільства.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичній реалізації сучасних підходів і механізмів забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

**Об'єкт дослідження** – сучасні підходи і механізми забезпечення розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності.

**Предмет дослідження** – роль лідера в публічному управлінні за матеріалами Сергіївської територіальної громади Київської області.

**У кваліфікаційній роботі магістра застосовані загальнонаукові і спеціальні методи** дослідження, зокрема: діалектичний метод пізнання (для розуміння поняття лідерства, територіальної громади, як суб'єкта місцевого самоврядування в публічно-управлінських відносинах); логічний (для обґрунтування ролі ефективної молодіжної політики та освіти в цьому процесі); системний аналіз (для дослідження складових розвитку лідерства та виявлення чинників, що на нього впливають); SWOT-аналіз для ідентифікації внутрішніх сильних і слабких сторін досліджуваної громади і оцінки зовнішніх можливостей і загроз; статистичні (для визначення ефективності публічного управління в розвитку громади); абстрактно-логічний (для теоретичних узагальнень і формулювання висновків дослідження); тощо.

**Інформаційними джерелами написання кваліфікаційної роботи магістра** слугували Закони України, інші нормативно-правові акти; звітно-аналітичні та статистичні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства, Асоціації міст України та громад, аналітичні матеріали міжнародних організацій, Сергіївської територіальної громади Київської області., результати наукових досліджень тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Юхно Стабільність публічно-управлінської діяльності: конституційно-правовий зміст. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 6, 2021.С.18-22.
2. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Публічно-управлінська діяльність в умовах сучасної невизначеності: інформаційно-комунікаційний аспект. Демократичне врядування Вип. 1 (31). 2023.С. 37-51.
3. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. Публічне управління та митне адміністрування, № 4 (27), 2020.С. 5-9.
4. Акімов О. О. Функціонально-компетенційна складова державно-управлінської діяльності: зміст та джерела наповнення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/31.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/31.pdf).
5. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки”. № 1 (29), 2021..104-109.
6. Колосовська І. Публічно-управлінська практика імплементації соціальних пріоритетів в Україні. Ефективність державного управління. 2017. ВИП. 3 (52). Ч. 1.С.105-111.
7. Валеріївна Ю. І. Стабільність публічно-управлінської діяльності: конституційно-правовий зміст. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 6, 2021.С.18-22.
8. Обушна Н. І. (2015). Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління. Львів, Вип. 44(1). С. 53–63.
9. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. Редакція від 01.01.2020 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

10. Бегей І. Основні теоретичні складові сучасних моделей державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2015. Вип. 2. С. 16–26.

11. Надьон О. В., Хмиров І. М., Луценко Т. О. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.

12. Завада Р. С. Електронне урядування як ключовий фактор модернізації публічно-управлінській діяльності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 32/2022.С. 347-352.

13. Подольчака Н.Ю., Пушака Я.Я., Ворона П.В. Публічне адміністрування та економічна безпека в умовах європейської інтеграції: Монографія. За заг. ред. Н.Ю. Подольчака, Я.Я. Пушака та П.В. Ворони. Львів: Ліга-Прес, 2017. 272 с.

14. Майстро С.В. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового рівня «доктор філософії» зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Х. : НУЦЗУ, 2020. 55 с.

15. Публічне управління та інновації. Міжнародний форум 20-21 травня 2021. Тези доповідей – Львів: Растр-7, 2021. 100 с.

16. Галушка З.І., Антохов А.А., Запужляк В.М. та ін. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів. Чернівці. 2021. 437 с.

17. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. Актуальні проблеми державного управління 2(52)/2017.С. 158-164.

18. Козлов К. І. (2013). Розвиток публічного врядування в умовах еволюції політико-адміністративних систем. Теорія та практика державного управління. Харків, 2013. Вип. 2. С. 59–66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2013\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_2_11).



19. Рагімов Ф. Теоретико-методологічні засади функціонування механізмів державного управління сталим розвитком регіонів в умовах глобалізації. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. 2017. Вип. 4. С. 122–129.
20. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності. Ефективність державного управління. Львів. Вип. 44(1). 2015. С. 64–70.
21. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. Ефективність державного управління. Львів, Вип. 44(1). 2015. С. 53–63.
22. Сторожев Р.І. Розвиток лідерства в публічно-управлінській діяльності: теоретико-методологічний аналіз : монографія. Ніжин. Видавець ПП Лисенко М.М., 2020 296 с.
23. Хаїтов П. О. Концептуальні засади розвитку лідерства на державній службі. Аспекти публічного управління. 2016. № 6–7. С. 49–56.
24. Дяченко Н. П. Прогнози оцінки впливу лідерства на державну службу. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01\(9\)/13dnpsu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-01(9)/13dnpsu.pdf).
25. Близнюк Т. П., Гаваагійн Б. Феномен лідерства: поліаспектність поняття. Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30–31 трав. 2019 р. : тези допов. Х. : ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 11-13.
26. Кузьмін О.Є. , Мельник О.Г. Основи менеджменту. К.: Академвидав, 2007. 464 с.
27. Товканець О. С. Концепція лідерства в освітньому менеджменті. Науковий вісник Мукачівського державного університету, Серія «Педагогіка та психологія». 2018. Випуск 2 (8). С. 39 – 43.
28. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні засади лідерства. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. 2015. № 1. С. 111-122.

29. Заброда Д. Є. Історичний погляд на феномен лідерство. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (ВНПЗ ДГУ, 30.09.2021).С.89-93.

30. Кармінська-Белоброва М. В. Деякі питання лідерства в системі публічного управління. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f24d2dcb-b1ea-4159-9f6b-1918b8d07dfa/content>

31. Сторожев Р. І. Соціопсихологічні виміри розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2021/35.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2021/35.pdf).

32. Бакаєва О. А. Перспективи розвитку лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/conf/2014-3/doc/1/01.pdf>.

33. Закон України «Про державну службу». Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

34. Туляков О.О. Уявлення про харизматичного лідера в масовій свідомості українського суспільства. Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 59-60.С. 270-277.

35. Пономарьов О. С., Харченко А. О. Соціально-онтологічний сенс феномену лідерства. С.140-148.

36. Закон України «Про місцеві Ради народних депутатів, місцеве і регіональне самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/533-12#Text>.

37. Конституційний Договір між Верховною Радою України і Президентом України «Про основні засади організації і функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1%D0%BA/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

38. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
39. Бальцій Ю.Ю. Щодо визначення суб'єктів місцевого самоврядування України. URL: <http://surl.li/implwc>.
40. Камінська Н.В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз: навчальний посібник. К.: КНТ, 2010. 230 с.
41. 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.
42. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. Інвестиції: практика та досвід № 2/2021.С.82-87.
43. Сторожев Р. І. аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2021/39.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2021/39.pdf).
44. Калашник Н. С. Самоосвіта державних службовців : компетентнісний підхід : монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 149.
45. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2021, № 28, ст.233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
46. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз П., Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління . Інвестиції: практика та досвід № 2/2021, С 82-87.
47. Кудченко А. І., Піляєв І.С, Калінічева Г.І. NF SY/Формування взаємовідносин "особа – суспільство – держава" в країнах Центрально-Східної Європи: досвід для України. Аналітична доповідь. К.: Держ. установа "Ін всесвіт. історії НАН України", 2014. 56 с.
48. Ворона П.В., Лахижа М.І., Любченко П.М., Грищенко І.М. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу: опорний конспект лекцій. К.: НАДУ, 2015. 94 с.

