

## DATA ABOUT THE AUTHOR

**Marmul Larisa Aleksandrovna**, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Economics Department  
Pereiaslav-Khmelnitskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University  
Str. Sukhomlinsky 30, Pereiaslav-Khmelnitsky, 08401, Ukraine  
e-mail: [marmul61@ukr.net](mailto:marmul61@ukr.net)

УДК 37.035:316.46(1-22)

<https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-40-31-40>

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОДІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Слюсар С. Т.  
Морозюк Н. В.

*Предметом дослідження є система формування та реалізації лідерського потенціалу молоді об'єднаних територіальних громад України.*

*Методи, що були використані в процесі дослідження. У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових методів і прийомів, а саме: порівняльного аналізу та синтезу, абстрагування, метод індукції та дедукції, ідеалізації, узагальнення, аналогії, моделювання, а також спеціальних – експертного опитування, групування, прогнозування.*

*Результати дослідження. В статті представлено результати дослідження механізму активізації лідерського потенціалу молоді, який би задіяв усі зацікавлені сторони (органи державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, вузів) заради добробуту і процвітання об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Досліджено умови і проблеми формування та реалізації лідерського потенціалу молоді територіальних громад України та країн ЄС; вивчено наукові бази вітчизняного та зарубіжного досвіду стосовно ролі та місця молоді у розвитку територіальних громад; теоретично обґрунтовано систему формування та реалізації лідерського потенціалу ОТГ; визначено чинники формування та ефективної реалізації лідерського потенціалу молоді ОТГ у різних сферах.*

*Галузь застосування результатів: територіальні громади України, які будуть використовувати рекомендації щодо формування лідерського потенціалу молоді, розроблені на основі визначеного психологічного портрета лідера, необхідного українському суспільству в умовах реформування.*

*Висновки. В умовах складних політичних, соціальних та економічних умов розвитку України, які значно ускладнилися протягом останніх років, посилюються всі найслабкіші сторони життя в Україні. Особливо гостро постала дилема майбутнього нашої держави, докорінної зміни існуючої системи суспільних відносин як запоруки виходу із кризового становища та повноцінного розвитку держави.*

*Серед усіх нагальних проблем почало виникати питання на якій основі будувати майбутнє України, хто має бути основним «фундаментом» будівництва якісно нової держави. В цьому контексті, на нашу думку, головний акцент на національному рівні має бути зосереджений на розробці системи формування тп реалізації лідерського потенціалу молоді об'єднаних територіальних громад (ОТГ) України.*

*Ключові слова: лідерство, лідер, лідерський потенціал, молодь, об'єднана територіальна громада, психологічний портрет лідера, соціальні послуги, сільська територія.*

## ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА МОЛОДЕЖИ ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБЩЕСТВ УКРАИНЫ

Слюсар С. Т.  
Морозюк Н. В.

*Предметом исследования является система формирования и реализации лидерского потенциала молодежи объединенных территориальных общин Украины.*

*Методы, которые были использованы в процессе исследования. В процессе исследования использовался комплекс общенаучных методов и приемов, а именно: сравнительного анализа и синтеза, абстрагирования, метод индукции и дедукции, идеализации, обобщения, аналогии, моделирования, а также специальных - экспертного опроса, группировки, прогнозирования.*

*Результаты исследования. В статье представлены результаты исследования механизма активизации лидерского потенциала молодежи, который бы задействовал все заинтересованные стороны (органы государственной власти, местного самоуправления, бизнеса, общественности, вузов) ради благополучия и процветания объединенных территориальных общин (ОТО). Исследованы условия и проблемы формирования и реализации лидерского потенциала молодежи территориальных общин Украины и стран ЕС; изучено научные базы отечественного и зарубежного опыта по роли и места молодежи в развитии территориальных общин; теоретически обосновано систему формирования и реализации лидерского потенциала ОТО; определены факторы формирования и эффективной реализации лидерского потенциала молодежи ОТО в различных сферах.*

**Область применения результатов:** территориальные общины Украины, которые будут использовать рекомендации по формированию лидерского потенциала молодежи, разработанные на основе определенного психологического портрета лидера, необходимого украинскому обществу в условиях реформирования.

**Выводы.** В условиях сложных политических, социальных и экономических условий развития Украины, значительно усложнились в последние годы, усилились все слабые стороны жизни в Украине. Особенно остро встала дилемма будущего нашего государства, коренного изменения существующей системы общественных отношений как залог выхода из кризисного положения и полноценного развития государства.

Среди всех насущных проблем стало возникать вопрос на какой основе строить будущее Украины, кто должен быть основным «фундаментом» строительства качественно нового государства. В этом контексте, по нашему мнению, главный акцент на национальном уровне должен быть сосредоточен на разработке системы формирования тп реализации лидерского потенциала молодежи объединенных территориальных общин (ОТО) Украины.

**Ключевые слова:** лидерство, лидер, лидерский потенциал, молодежь, объединенная территориальная община, психологический портрет лидера, социальные услуги, сельская территория.

## FORMATION AND REALIZATION OF LEADER POTENTIAL OF YOUTH OF THE JOINT TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

Sliusar S. T.  
Moroziuk N. V.

**Object of research** is the system of formation and realization of leader potential of youth of joint territorial communities of Ukraine.

**Methods which were used in the course of the research.** In the course of the research the complex of general scientific methods and receptions was used, namely: comparative analysis and synthesis, abstraction, a method of induction and deduction, idealization, generalization, analogy, modeling and also special - expert poll, group, forecasting.

**Results of a research.** Results of a research of the mechanism of activization of leader potential of youth which would involve all interested parties (public authorities, local self-government, business, the public, higher education institutions) for the sake of wellbeing and prosperity of the joint territorial communities (JTC) are presented in article. Conditions and problems of formation and realization of leader potential of youth of territorial communities of Ukraine and EU countries are investigated; it is studied scientific bases of domestic and foreign experiment on a role and places of youth in development of territorial communities; it is theoretically proved the system of formation and realization of leader potential of JTC; factors of formation and effective realization of leader potential of youth of JTC in various spheres are defined.

**Range of application of results:** territorial communities of Ukraine which will use the recommendations about formation of leader potential of youth developed on the basis of a certain psychological portrait of the leader necessary for the Ukrainian society in the conditions of reforming.

**Conclusions.** In the conditions of difficult political, social and economic conditions of development of Ukraine, considerably became complicated in recent years, all weaknesses of life in Ukraine amplified. Especially sharply there was a dilemma of future our state, basic change of the existing system of the public relations as pledge of an exit from a crisis situation and full development of the state.

Among all pressing problems began to arise a question on what basis to build the future of Ukraine who has to be main «base» of construction of qualitatively new state. In this context, according to us, the main emphasis at the national level has to be concentrated on development of the system of formation and realization of leader potential of youth of the joint territorial communities (JTC) of Ukraine.

**Key words:** leadership, leader, leader potential, youth, joint territorial community, psychological portrait of the leader, social services, rural territory.

**JEL Classification:** J13, O15, R12

**Актуальність дослідження.** У процесі реалізації реформи децентралізації, стала очевидною залежність успіху ОТГ від наявності молодих лідерів, які готові брати на себе зобов'язання і відповідальність за майбутнє громади. В Україні утворені більше ніж 700 об'єднаних територіальних громад, які відчувають лідерський та кадровий голод. До 50% управлінців у органах місцевого самоврядування – це люди старші 45 років, і лише третина – молодь.

Спостерігається низька лідерська активність серед депутатського корпусу, особливо в сільській місцевості. За даними Міністерства молоді і спорту України, лише 10 % молоді готові балатуватися на виборні посади, у тому числі у своїх ОТГ. Не бажаючи приймати активну участь у політичних процесах молодь бажає спрямувати власні зусилля на облаштування життєвого простору своїх ОТГ шляхом реалізації власних проєктів та бізнес ідей.

Проте в Україні намітилось цілий ряд тенденцій, які можуть негативно вплинути на лідерський потенціал української молоді. Так, природне скорочення населення, низька народжуваність призвела до того, що, якщо у 1990 р. кількість дітей у віці до 18 років становила 13,3 млн осіб, то у 2017 р. 7,6 млн осіб або 57,1% рівня

1990 р. Щороку у середньому кількість дітей скорочується на 335 тис осіб. Таким чином, за існуючих умов протягом найближчого десятиліття слід очікувати природне зменшення даної вікової категорії населення тільки від природних чинників ще на 3-3,5 млн осіб (не враховуючи міграції). Слід також звернути увагу, що за останні 30 років рівень смертності у віковій групі від 25 до 34 років зріс майже у 2 рази.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед останніх зарубіжних публікацій формування та реалізації лідерського потенціалу можемо виділити таких авторів: Б. Басс, Е. Бернейс, Е. Боргатт, Р. Вуд, М. Гантер, С. Грін, Д. Ілджен, Л. Калб, Б. Кармел, Кетс де Вріс, К. Левін, Д. Марч, Дж. Пейдж, Е. Роуз, Г. Саймон, Р. Такер, Ч. Хенді, К. Хоманс. Вартими уваги праці вітчизняних вчених та науковців ближнього зарубіжжя, зокрема: Г. Ашина, Б. Паригін, А. Петровський, Л. Уманський, В. Фролова, Н. Шахназарян.

**Мета дослідження** полягає в розробці системи формування та реалізації лідерського потенціалу молоді, яка відповідатиме потребам об'єднаних територіальних громад та враховуватиме особливості професійної діяльності молодих лідерів.

**Виклад основного матеріалу.** В умовах суспільних трансформацій, які наразі відбуваються в Україні, пріоритетним завданням соціальної політики є розвиток соціальної активності молоді. Одним із її різновидів є лідерство – здатність особистості впливати на оточуючих, бути ініціатором та учасником суспільних змін.

Невід'ємною складовою кожної об'єднаної територіальної громади (далі ОТГ) є молодь, яка має можливість самостійно приймати рішення, нести за них відповідальність, висувати та реалізовувати соціальні ініціативи, розвиваючи лідерський потенціал. Саме тому, з метою створення лідерів нової генерації, набуває актуальності проблема розвитку лідерського потенціалу молоді ОТГ.

Роль та місце молодих лідерів у розбудові об'єднаних територіальних громад попри намагання на практиці їх виявити та залучити до вирішення проблем розвитку сільських територій, ґрунтовні наукові дослідження відсутні. Так, наукові праці, присвячені сільській молоді з'явилися ще наприкінці ХХ ст. – початку ХХІ ст. і наведені в них пропозиції для розвитку лідерського потенціалу в умовах аграрних перетворень [2]. З початком реформування системи місцевого самоврядування увага дослідників зосереджена на кадровому забезпеченні органів місцевої влади в Україні, проте лідерство в інших сферах життєдіяльності новостворених громад у науковій літературі не розглядається.

Немає єдиного підходу до розуміння «хто такий лідер». Він розглядається у науковій літературі як: формальний керівник, неформальний керівник, авторитет, провідник, організатор, генератор ідей, особа з найвищим статусом, носій групових цінностей, соціальна роль, суб'єкт лідерства.

Нами було вивчено підходи до розуміння сутності лідера, висвітлені у дослідженнях сучасних українських та зарубіжних вчених (рис.1).

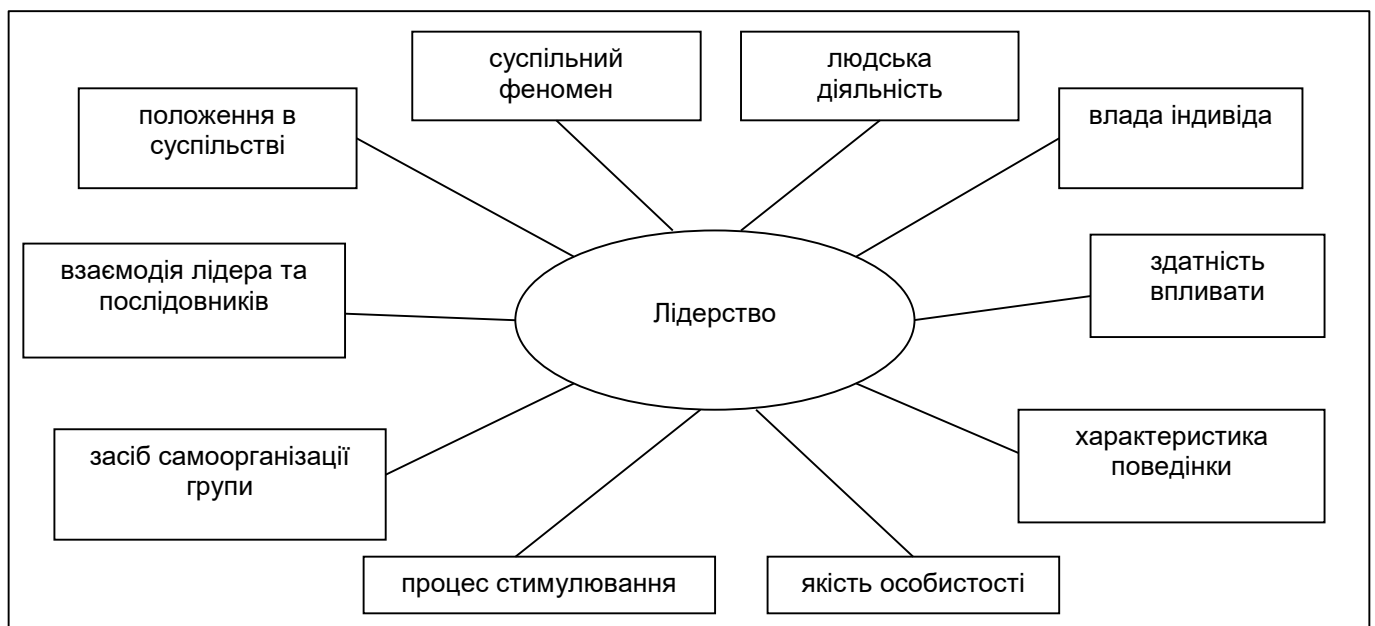


**Рисунок 1. Узагальнення підходів до розуміння поняття «лідер»**

*Примітка. Авторська розробка.*

Незважаючи на те, що інтерес вітчизняних науковців та управлінців до лідерства та лідерського потенціалу молоді на даний час досить високий, немає єдиного універсального підходу до визначення цих понять. Їх тлумачення багато в чому залежить від сфери діяльності дослідника [1;4]. Так, лідерство розглядається як: влада індивіда, людська діяльність, здатність впливати, характеристика поведінки, якість особистості, процес стимулювання, засіб самоорганізації групи, взаємодія лідера і послідовника, положення у суспільстві, суспільний феномен (рис. 2).

В практиці управління в ОТГ є один формальний лідер, який є її головною посадовою особою – голова. Як правило, успішні керівники ОТГ є «діловими лідерами», які організують життєдіяльність її мешканців та налагоджують потрібні ділові взаємозв'язки з органами державної влади, бізнесовими структурами, громадськими організаціями та політичними партіями [6]. В меншій мірі голови ОТГ є «інформаційними лідерами», хоч рівень їх поінформованість є вищим, ніж пересічних жителів.



**Рисунок 2. Узагальнення підходів до розуміння поняття «лідерство»**

*Примітка. Авторська розробка*

Проте голова громади, не завжди є авторитетом для жителів громади та виразником їх групових інтересів. Також вони, в переважній більшості, не здатні через свою консервативність швидко та адекватно реагувати на суспільні зміни [3]. Проте в XXI ст. для лідера вже недостатньо вміння організувати діяльність інших людей та володіти інформацією, а необхідно вміти генерувати нові ідеї та бути провідником у їх втіленні. Цей тип лідерства, як свідчить досвід розвинених країн світу, може успішно втілитися в життя тільки талановита молодь, яка не знайома з стереотипами минулого, а народилася і виховувалася в умовах інформаційного суспільства.

Загальне лідерство в групі складається із таких компонентів: емоційного, ділового, інформаційного. «Серце групи» – емоційний лідер, до якого кожен член групи може звернутися за співчуттям, «поплакатися в жилетку». «Руки групи» – діловий лідер, з ним добре працюється, він може організувати справу, налагодити потрібні ділові взаємозв'язки, забезпечити успіх підприємства. «Мозок гурту» – інформаційний лідер, до нього всі звертаються з питаннями, тому що він ерудит, все знає, може пояснити і допомогти знайти потрібну інформацію. Найкращим буде універсальний лідер, що поєднує всі три компоненти, але такий лідер зустрічається рідко.

Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Лідерський потенціал також являє собою сукупність внутрішніх потреб, можливостей, засобів, ціннісного ставлення, які сприяють досягненню такого рівня інтеграції компетентності, відповідальності, активності і комунікабельності, що забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення.

Під поняттям «лідерського потенціалу молоді об'єднаних територіальних громад» розуміється сукупність лідерських якостей молоді, на основі яких формується їх здатність генерувати нові знання і ідеї з метою використання їх для створення і впровадження інновацій у всі сфери життєдіяльності територіальних громад. Рівень лідерського потенціалу молоді ОТГ визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових.

Крім того управлінці повинні працювати над собою для того, щоб розвивати свої власні лідерські властивості. Важливо пам'ятати, що стиль управління та манера поведінки першої особи, як правило, копіюється безпосередніми підлеглими. Тому, демонструючи відкритість, стриманість, відповідальність, доброзичливість, керівник викликає відповідну реакцію у підлеглих.

Розвиток громади багато в чому визначається рівнем участі громадян у вирішенні соціальних проблем. Головним і найбільш дієвим методом вирішення проблем успішної діяльності у будь-якій сфері діяльності виступає розвиток лідерства. Розвиток ефективного лідерства має реалізовуватися за схемою: лідерство індивідуальне, лідерство групи людей та лідерство громади.

В Україні намітився цілий ряд негативних тенденцій, які можуть негативно вплинути на лідерський потенціал української молоді:

Природне скорочення населення, низька народжуваність призвела до того, що, якщо у 1990 р. кількість дітей у віці до 18 років становила 13,3 млн осіб, то у 2017 р. вже 7,6 млн осіб або 57,1 % рівня 1990 р. Щороку у середньому кількість дітей скорочується на 335 тис. осіб. Таким чином за існуючих умов протягом найближчого десятиліття слід очікувати природне зменшення цієї вікової категорії населення тільки від природних чинників ще на 3 – 3,5 млн осіб (не враховуючи міграції). Слід також звернути увагу, що за останні 30 років рівень смертності у віковій групі від 25 до 34 років зріс майже у 2 рази.

Міграція: не маючи змоги реалізуватися в Україні молодь змушена покидати її. Більше половини молодих людей у віці від 14 до 34 роки мають намір покинути Україну та виїхати за кордон, кожен третій українець розглядає таку можливість прямо зараз. Наразі за даними країн ЄС (які були озвучені на економічному форумі в Жешуві) – на їх території офіційно працює або навчається 4 млн українців, половина з них в Польщі. При цьому для європейських країн є бажаною міграція українців, насамперед високоосвічених, для цього вони мають наміри створювати необхідні сприятливі умови.

Негативні зміни, які відбуваються у вищій освіті. З 2003 р. кількість студентів, які навчаються у вузах України зменшилася на 34 %. Динаміка кількості вищих навчальних закладів за останні 15 років має тенденцію до скорочення: кількість закладів III-IV рівня акредитації скоротилася на 50 од., I-II рівня акредитації наполовину.

За даними Міністерства освіти і науки України, у 2015/2016 н.р. – 66,7 тис. молодих українців навчалися за кордоном, причому їх кількість за останні 5 зросла на 176%. Дві третини цього приросту склали студенти, які навчаються в польських університетах. В Польщі з'явилися вузи, які повністю орієнтуються на український ринок та мають 70-90% студентів-українців [13].

Тому Україні життєво важливо виробити такий механізм активізації лідерського потенціалу молоді, який би задіяв усі зацікавлені сторони (органи державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, вузів) заради добробуту і процвітання ОТГ.

Третина домогосподарств в Україні незадоволені своїми житловими умовами. Кожна п'ята молода сім'я не має власного окремого житла. Загалом у перенаселених житлових приміщеннях проживає 54 % населення України.

Низькою є якість цих житлових приміщень, які в більшості випадків потребують капітального ремонту – майже кожне п'яте домогосподарство проживає у житлі, збудованому до 1960 р., після 1991 р. – 12% домогосподарств. Централізованим газопостачанням користуються 78% домогосподарств, балонним газом – 12%. Газову колонку у своєму житлі мають 15%, гаряче водопостачання – 40% домогосподарств. Водопроводом і каналізацією обладнано житло 80% домогосподарств, ванну або душ мають 76% домогосподарств. При цьому в сільській місцевості ці показники істотно нижчі.

Основною проблемою для старшої групи молоді, що знаходиться у віці 25-35 років, є співвідношення доходів від праці та вартості життя (зокрема, житла). Процес виходу молодих подружніх пар з батьківських сімей є повільним та вельми складним, через невирішеність житлових проблем, нездатність більшості населення купувати або орендувати житло та через загальний дисбаланс між цінами на ринку житла та реальними доходами як молодих, так і літніх людей. Невирішені проблеми з житлом є одним з основних чинників затримки шлюбу та дітонародження.

Для реалізації лідерського потенціалу молоді є доступність соціальних послуг. Щодо доступності медичних послуг для молоді ОТГ, то ситуація у результаті реформування первинної ланки системи охорони здоров'я та спрямування державних коштів на її розбудову може значно поліпшитися [11]. Стосовно дозвілля молоді, то його намагаються активно обговорювати і законодавчо врегулювати.

Норм трудового законодавства, щодо захисту цієї вікової групи не дотримуються. Це вже в найближчому майбутньому може мати негативні наслідки як для держави, так і окремих роботодавців. Так, відомо, що для успішного функціонування підприємства важливо дотримуватися балансу – кількість молодих людей та осіб передпенсійного віку повина бути більш менш рівною. У цьому випадку відбувається передача досвіду, в іншому цей процес порушується.

Порівняно із середнім рівнем безробіття серед молоді в країнах ЄС, що становить близько 23%, а в деяких країнах він досягає відмітки 50 %, рівень життя в Україні не є високим.

У процесі проведення нами емпіричних досліджень, зокрема круглого столу «Як громаді активізувати молодих лідерів?» було з'ясовано, що для успішної реалізації свого потенціалу, молодь ОТГ серед усього різноманіття соціально-економічних чинників виділяє три, які є на її думку, ключовими [10]:

- зайнятість за місцем проживання;
- належні житлово-побутові умови;
- доступність до якісних соціальних послуг (медичних, освітніх, культурних тощо).

Висновки зроблені у результаті круглого столу повністю корелюються з висновками експертів Ради Європи, які вказують на те, що середня або «нормальна» група до якої належить велика кількість звичайної молоді стикається в Україні з такими проблемами, як відсутність гідних робочих місць, відсутність інфраструктури для молодіжних заходів та відсутність можливостей в їхній місцевості, а також відсутність доступу до якісного медичного обслуговування [16].

Основною причиною, яка є визначальною при прийнятті рішення про неповернення в свою ОТГ після навчання та міграцію є відсутність робочих місць. Так, рівень зареєстрованого безробіття найвищий серед молоді – у віці 15-24 роки – 23% та 25-29 років – 11,7% [13]. Крім того, серед цієї вікової категорії є поширеною неформальна зайнятість, у сільській місцевості її рівень досягає 40% (рис. 3).

Як наслідок, складної ситуації на ринку праці, серед домогосподарств, які мають доходи нижче прожиткового мінімуму, третина зайняті. При цьому слід наголосити на тому, що в Україні ризиком зниження рівня матеріального добробуту сім'ї є народження дитини, що змушує майже дві третини жінок працювати поєднуючи материнство з роботою.

Ускладнює ситуацію на українському ринку праці існуюча дискримінація за віком, що підтверджують статистичні дані.

Нова українська школа складається з таких компонентів:

1. Новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві;

2. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнями, учителем і батьками;

3. Умотивований учитель, який має свободу творчості і розвивається професійно;

4. Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитино центризм;

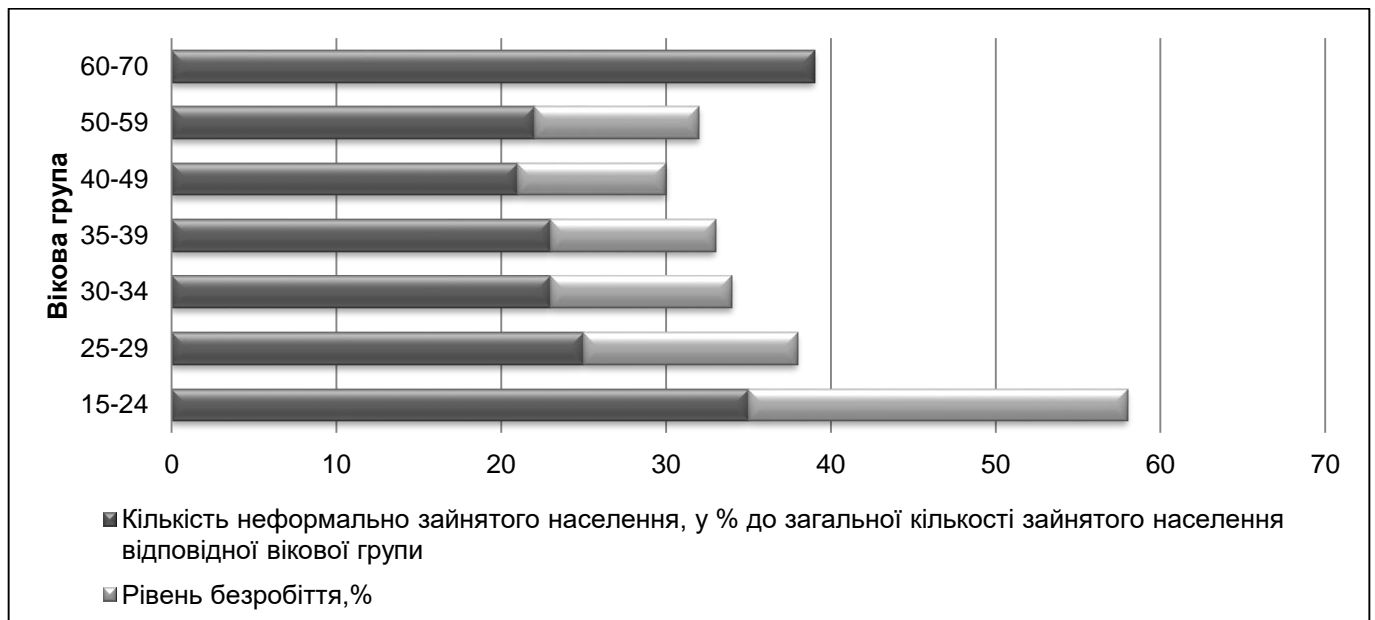
5. Наскрізний процес виховання, який формує цінності;

6. Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя;

7. Децентралізація та ефективно управління, що надасть школі реальну автономію;

8. Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти;

9. Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу.



**Рисунок 3. Рівень неформальної зайнятості та рівень безробіття різних вікових груп населення України у 2016 р., %**

*Примітка. Розраховано за даними Державної служби статистики України*

Ключова зміна для учнів стосується підходів до навчання та змісту освіти. Замість запам'ятовування фактів та визначень понять, учні набувають компетентностей. Це – динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей інших особистих якостей визначає здатність особи успішно соціалізуватися, проводити подальшу професійну навчальну діяльність [14]. Тобто формується ядро знань, на яке накладаються уміння цими знаннями користуватися, цінності та навички, що знадобляться випускникам української школи в професійному та особистому житті.

Список компетентностей, яких набуватимуть учні уже закріплено Законом України «Про освіту».

1. Вільне володіння державною мовою;

2. Здатність спілкуватися рідною (вразі відмінності від державної) та іноземними мовами;

3. Математична компетентність;

4. Компетентності у галузі природничих наук, техніки і технологій;

5. Інноваційність;

6. Екологічна компетентність;

7. Інформаційно-комунікаційна компетентність;

8. Навчання впродовж життя;

9. Громадянські та соціальні компетентності пов'язані з ідеєю демократії, справедливості, рівності, прав людини, добробуту та здорового способу життя, усвідомленням рівних прав і можливостей;

10. Культурна компетентність;

11. Підприємливість та фінансова грамотність.

Також Державні стандарти можуть розширювати цей список.

Спільними для всіх компетентностей є так звані назкрізьні вміння: читаття з розумінням, уміння висловлювати власну думку усно і письмово, критичне та системне мислення, здатність логічно обґрунтовувати позицію, творчість, ініціативність, вміння конструктивно керувати емоціями, змінювати ризики, приймати рішення, розв'язувати проблеми, здатність працювати з іншими людьми.

Щоб набути компетентностей, школярі навчатимуться за діяльнішим методом – тобто частіше щось робитимуть, замість сидіння за партами. Також Концепція Нової української школи пропонує впроваджувати інтегроване та проектне навчання. Такий спосіб сприяє тому, що учні отримуватимуть цілісне уявлення про світ – адже вивчають явища з точки зору різних наук та навчають вирішувати реальні проблеми за допомогою знань з різних дисциплін.

Проте як свідчать дані табл. 1 в галузі освіти спостерігається ряд негативних тенденцій. Так, кількість учнів за останні 27 років скоротилася на 45%, в той час яку мережа загальноосвітніх закладів на 25,7%, а кількість вчителів на 19,1% [13]. Якщо в 1990/1991 н.р. кількість учнів у розрахунку на 1 вчителя становила 13 осіб, то вже у 2017/2018 н.р. 9 осіб.

**Таблиця 1. Основні показники галузі освіти України, на початок навчального року, тис.**

Показник	1990/1991	2013/2014	2017/2018	2017/2018 до 1990/1991, %
Кількість загальноосвітніх навчальних закладів	21,8	19,3	16,2	74,3
Кількість учителів	537	508	440	81,9
Кількість учнів, усього	7132	4204	3922	55,0
Кількість учнів у розрахунку, осіб:				
на 1 заклад	327	218	242	74,0
на 1 вчителя	13	8	9	69,2
Кількість закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації, од.	149	325	289	194,0
Кількість випускників школи загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів, усього	406	304	203	50,0
У розрахунку на 1 заклад вищої освіти III-IV рівнів акредитації, осіб	2725	936	703	25,8

*Примітка. Розраховано за даними Державної служби статистики України та Міністерства освіти і науки України*

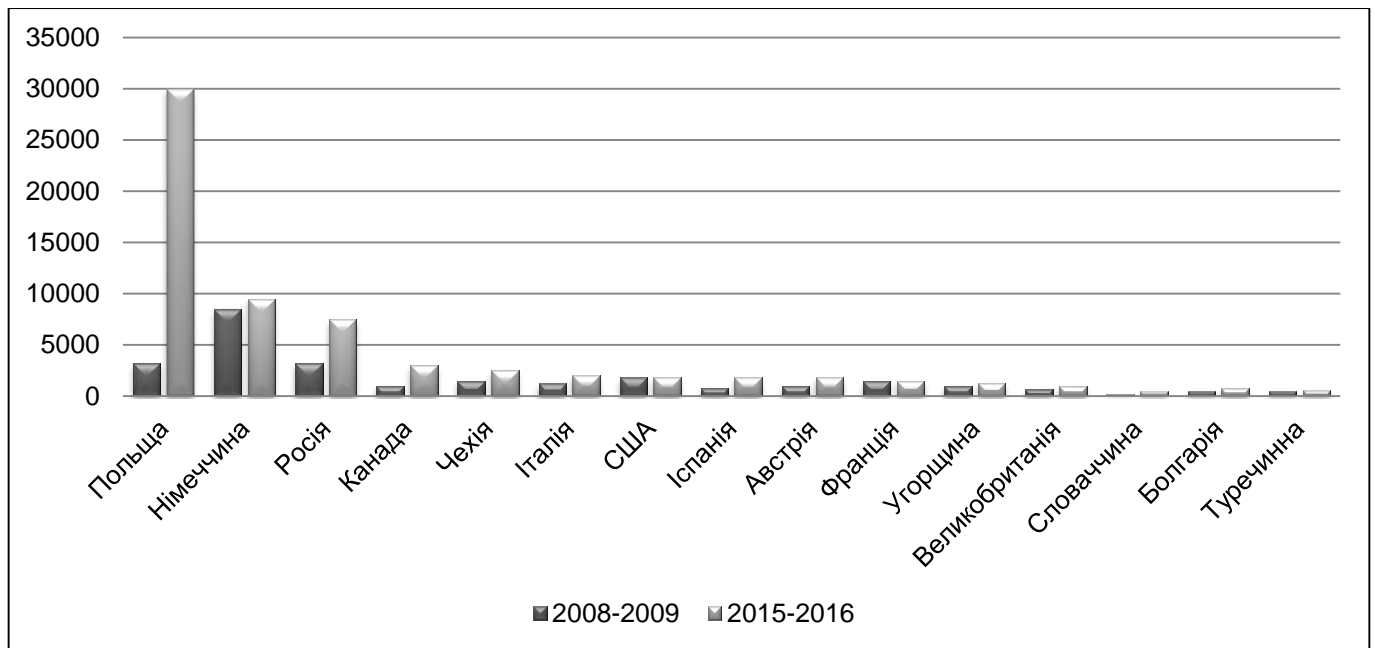
Це призводить до неефективного використання коштів, що відчули на собі ОТГ, які перебрали на себе управління освітніми закладами. Органи місцевого самоврядування, як і мешканці громад почали усвідомлювати необхідність оптимізації мережі освітніх закладів, які знаходяться на їх території, та перегляду штатів педагогічних працівників.

Слід відмітити, що ситуація з кількісними показниками в освітній галузі найближчими роками не покращиться, хоч і рівень народжуваності в Україні зростає. А це в свою чергу призведе до негативних наслідків у вищій освіті. Так, кількість випускників у 2018 р. порівняно з 1991 р. скоротилася вдвічі, водночас кількість закладів вищої освіти III-IV рівнів акредитації збільшилася майже вдвічі. Якщо у 1991 р. середня кількість випускників у розрахунку на 1 такий заклад становила 2725 осіб, то у 2018 р. вже 703 особи, що становить 25% від рівня 1990 р. Якщо врахувати кількість осіб, які не здають ЗНО або не подолали мінімальний поріг, необхідний для вступу у заклади вищої освіти, то цей показник можна скоротити ще на 25-30%.

Проблема, з якою зіштовхнулися заклади вищої освіти України в останнє десятиліття, є міграція потенційних абітурієнтів. Так, 55 % молодих людей у віці від 18-29 років мають намір покинути Україну, кожен третій українець розглядає можливість виїхати з країни прямо зараз. 34,5 % жителів малих містечок, 26 % сільських жителів, 25 % жителів селищ готові покинути свої місця проживання в Україні і мігрувати в інші країни.

З 2003 р. кількість студентів, які навчаються у вузах України зменшилася на 33%. Динаміка кількості вищих навчальних закладів за останні 15 років має тенденцію до спаду: кількість закладів III-IV рівня акредитації скоротилася на 50 од., рівня I-II рівня акредитації на половину. За даними Міністерства освіти і науки України у 2015/2016 н.р. – 66,7 тис. молодих українців навчалися за кордоном, причому їх кількість за останні 5 років зросла. Дві третини цього приросту склали студенти, які навчаються в університетах.

Серед найбільш бажаних для навчання країн, як і раніше, залишаються Німеччина, Росія, Канада, Італія, Чехія, США, Іспанія, Австралія, Франція та Угорщина. Динаміка зростання з 2009 по 2016 рр. складала 176 %. Якщо порівнювати два останні роки, то приріст складає майже 20 %. Причому 2/3 цього приросту склали саме українці, які навчаються в польських університетах [18]. Вони показали найбільш стрімке збільшення, як в абсолютному, так і відносному показниках, – з 22833 до 30041 особи (майже 32 %). Також значний відносний та абсолютний приріст українських громадян на студіях демонстрували канадські, словацькі та італійські університети (рис. 4).



**Рисунок 4. Кількість українських студентів за кордоном на денній формі навчання за окремими країнами**  
*Примітка. За даними Міністерства освіти і науки України. Доповідна записка «Про міграцію українських студентів на навчання до закордонних університетів» Колегії Міністерства освіти і науки України*

Станом на 2015/2016 н.р. більшість українських студентів, які навчаються у закордонних університетах, обирає суспільні та гуманітарні спеціальності. У Польщі на програмах, які можна віднести до цих широких галузей знань, навчається 56% та 13% відповідно. У Німеччині 36% та 23% відповідно. В Італії 31% та 39% відповідно. В Австрії – 47% та 26% відповідно. В Іспанії 48% та 14% відповідно [17].

Тож, попри поширене уявлення, найчастіше українці платять за своє навчання за кордоном зі своєї кишені. Загалом за найбільш оптимістичними розрахунками безкоштовно за кордоном навчається не більше чверті українських громадян. У такій ситуації передовсім втрачають українські університети, які недоотримують кошти від студентів, які могли би бути їх контрахтниками.

В той же час в умовах реформи децентралізації в Україні утворені більш ніж 700 ОТГ відчувають лідерський та кадровий голод. Найбільше не вистачає кваліфікованих українців з новим проектним баченням розвитку громади. Понад 40 % фахівців, задіяних в управлінні ОТГ – це люди старше 45 років, лише третина молодих людей. Також спостерігається низька лідерська активність серед депутатського корпусу, особливо в сільській місцевості.

З однієї сторони економічна нестабільність, безробіття та війна не сприяють благополучній реалізації молодих фахівців в Україні. Це посилює загальне переконання про те, що ті, хто вважає виїхати на навчання закордон, навряд чи прагнуть повернутися до України. Однак з іншої сторони, ті, хто після навчання намагається залишитися за кордоном, часто зустрічають певні труднощі з працевлаштуванням. Адже деякі країни сприяють виходу на ринок праці іноземних студентів, а деякі навіть стримують його.

За інформацією Європейської міграційної мережі, здебільшого країни ЄС досить лояльно ставляться до роботи іноземних студентів під час навчання. Для працевлаштування не вимагають отримувати спеціальний дозвіл на роботу, достатньо вже наявного дозволу на проживання з метою навчання. Проте, майже скрізь діє певне обмеження по часу зайнятості. У Австрії, Угорщині та Іспанії іноземні студенти можуть працювати половину робочого дня під час семестрів навчання, а під час канікул повний робочий день. Німеччина, Італія та Франція дозволяють працювати лише половину робочого дня, Франція 60 % незалежно від пори року. У Польщі, починаючи з 2015 р. іноземним студентам можна працювати під час навчання без обмежень.

Важливо пам'ятати, що стиль управління та манера поведінки першої особи, як правило, копіюється безпосередніми підлеглими. Тому, демонструючи відкритість, стриманість, відповідальність, доброзичливість, керівник викликає відповідну реакцію у підлеглих.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Лідер майбутнього – це той хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант мотивації та переконання свого оточення, має здібності до запобігання конфліктам.

Руїнування старих стереотипів – одне з найвідповідальніших завдань підготовки молоді нового типу, але воно найменше розроблено як у науковому, так і в практичному плані.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в молоді повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можливість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил для цього доцільно розробити програми щодо послідовного розвитку позитивних управлінських якостей у них. Адже лідерські якості включають у себе повсякденну культуру спілкування



з оточенням, що буде в пригоді й просто для будь-якої людини. Такі риси характеру можна виявляти за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

#### Список використаних джерел

1. Адаир Д. Психология лидерства. Москва : Эксмо, 2005. 327 с.
2. Академічний тлумачний словник. URL : <http://sum.in.ua/s/pokaznyk>.
3. Децентралізація дає можливості. URL : <http://decentralization.gov.ua/gromada/1331>.
4. Калашникова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. доктора пед. наук : 13.00.06. К., 2011. 462 с.
5. Карпінський Б. Формування і розвиток лідерських основ в умовах глобальних фінансових викликів. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20. С. 327–335.
6. Козловська С. Г. Емоційна компетентність та лідерство. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія. Економіка і менеджмент. 2013. № 1. С. 130–140.
7. Наулік Н. С. Місцеве самоврядування і управління в зарубіжних країнах. Юридичний вісник Національного авіаційного університету. 2010. № 3. С. 69–73.
8. Новаченко Т. В. Сучасна сутність керівника-лідера в контексті його авторитету. Право та державне управління. 2013. № 2. С. 98–102.
9. Пірен М. І. Лідерство: сутність та реалізація в українському суспільстві: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Університет «Україна», 2012. 231 с.
10. Пометун, О. І. Молодь обирає дію : Соціальне проектування – новий підхід до виховання молоді. Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати : практико-зорієнтований збірник. Київ : Департамент, 2003. С. 327–333.
11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL : <http://www.rada.gov.ua>.
12. Савчин М. В. Психологія відповідальної поведінки: Монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ. 2008. С. 197.
13. Сайт державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Тереняк Л. В. Місце самоорганізації населення в управлінні сільськими територіями. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 2013. № 4. С. 121–128.
15. Толкованов В. Українським реформам потрібні лідери. І ми їх готуємо. Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні. 2013. № 2. С. 45–47.
16. Blanchard K. Great leaders grow: becoming a leader for life. K. Blanchard, M. Miller. Berrett-Koehler Publishers, 2012. 144 p.
17. Osborne L. Sticky teams: keeping your leadership team and staff on the same page. Larry Osborne. Zondervan, 2010. 224 p.
18. Sinek S. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Simon Sinek. Portfolio Hardcover, 2009. 256 p.

#### References

1. Adair, D. (2005). *Psykholohyia lyderstva [Leadership psychology]*. Moscow : Eksmo, 327 p. [In Rus.].
2. *Akademichnyi tлумachnyi slovnyk [Academy explanatory dictionary]*. URL: <http://sum.in.ua/s/pokaznyk> [In Ukr.].
3. *Detsentralizatsiia daie mozhlyvosti [Decentralization allows]*. URL: <http://decentralization.gov.ua/gromada/1331> [In Ukr.].
4. Kalashnikova, S. A. (2011). *Teoretyko-metodolohichni zasady profesiinoi pidhotovky upravlyntsv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii [Theoretical bases of vocational training of leading managers in the conditions of modern public transformations]: yew. doctors sciences: 13.00.06. 462 p. [In Ukr.]*.
5. Karpinsky, B. (2010). *Formuvannia i rozvytok liderskykh osnov v umovakh hlobalnykh finansovykh vyklykiv. [Formation and development of leader bases in the conditions of global financial challenges]*. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, 20. 327-335 [In Ukr.].
6. Kozlovskaya, S. G. (2013). *Emotsiina kompetentnist ta liderstvo [Emotional competence and leadership]*. *Visnyk Skhidnoieuropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu. Seriiia. Ekonomika i menedzhment - Bulletin of the East European university of economy and management. Series. Economy and management*, 1. 130-140 [In Ukr.].
7. Naulik, N. S. (2010). *Mistseve samovriaduvannia i upravlinnia v zarubizhnykh krainakh. [Local self-government and management in foreign countries]*. *Yurydychnyi visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu - Legal bulletin of the National aviation university*, 3. 69-73 [In Ukr.].
8. Novachenko, T. V. (2013). *Suchasna sutnist kerivnyka-lidera v konteksti yoho avtorytetu. [Modern essence of the leading head in the context of his authority]*. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Right and public administration*, 2. 98-102 [In Ukr.].
9. Pyrene, M. I. (2012). *Liderstvo: sutnist ta realizatsiia v ukrainskomu suspilstvi: navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Leadership: essence and realization in the Ukrainian society: studies. grant. for student. studies]*. *Kyiv : Ukraine university*, 231 p. [In Ukr.].
10. Pomietong, A. I. (2003). *Molod obyraie diiu : Sotsialne proektuvannia – novyi pidkhid do vykhovannia molodi. Metod proektiv: tradytsii, perspektyvy, zhyttievi rezultaty : praktyko-zoriietovanyi zbirnyk [Molodezh chooses*

action: Social design - new approach to education of youth. Method of projects: traditions, prospects, vital results: the praktiko-focused collection]. Kyiv : Department, pp. 327-333 [In Ukr.].

11. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR [About local self-government in Ukraine: Law of Ukraine from 21.05.1997. No. 280/97]. URL: <http://www.rada.gov.ua> [In Ukr.].

12. Savchin, M. V. (2008). Psykholohiia vidpovidalnoi povedinky: Monohrafiia. [Psikhologiya's luminescence of responsible behavior: Monograph]. Ivano-Frankivsk City of NV. p. 197 [In Ukr.].

13. Sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of public service of statistics of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [In Ukr.].

14. Terenyak, L. V. (2013). Mistse samoorganizatsii naselennia v upravlinni silskymy terytoriiamy [The place of self-organization of the population in management of rural territories] Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva - Bulletin of the Kharkiv national agricultural university of V.V. Dokuchayev, 4. pp. 121-128 [In Ukr.].

15. Tolkovanov, V. (2013). Ukrainskym reformam potribni lidery. I my yikh hotuiemo.. [Ukrainskaya reforms need leaders. And we them prepare]. Mistseve samovriaduvannia ta rehionalnyi rozvytok v Ukraini - Local self-government and regional growth in Ukraine, 2. pp. 45-47 [In Ukr.].

16. Blanchard, K. (2012). Great leaders grow: becoming a leader for life. K. Blanchard, M. Miller. Berrett-Koehler Publishers, 144 p. [In Eng.].

17. Osborne, L. (2010). Sticky teams: keeping your leadership team and staff on the same page. Larry Osborne. Zondervan, 224 p. [In Eng.].

18. Sinek, S. (2009). Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Simon Sinek. Portfolio Hardcover, 256 p. [In Eng.].

#### ДАНИ ПРО АВТОРІВ

**Слюсар Світлана Тимофіївна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і оподаткування ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»  
e-mail: [devko89@ukr.net](mailto:devko89@ukr.net)

**Морозюк Наталія Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки праці та соціального розвитку

Національний університет біоресурсів і природокористування України  
e-mail: [natasha14140505@gmail.com](mailto:natasha14140505@gmail.com)

#### ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

**Слюсар Светлана Тимофеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения ГБУЗ «Переяслав-Хмельницкий ГПУ имени Григория Сковороды»  
e-mail: [devko89@ukr.net](mailto:devko89@ukr.net)

**Морозюк Наталья Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и социального развития

Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины  
e-mail: [natasha14140505@gmail.com](mailto:natasha14140505@gmail.com)

#### DATA ABOUT THE AUTHORS

**Svitlana Sliusar**, PhD (Economics), associate professor of account and taxation  
Pereiaslav-Khmelnitskyi Hryhorii Skovoroda State Pedagogical University  
e-mail: [devko89@ukr.net](mailto:devko89@ukr.net)

**Natalya Moroziuk**, PhD (Economics), associate professor of labor economics and social development  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
e-mail: [natasha14140505@gmail.com](mailto:natasha14140505@gmail.com)