

*І. М. Грищенко,  
к. держ. упр., докторант,  
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

# ВПЛИВ СИТУАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*I. Gryshchenko,  
PhD., doctoral of the National Academy of Public  
Administration under the Office of the President of Ukraine, city Kyiv*

THE IMPACT OF SITUATIONAL FACTORS ON THE FORMATION AND DEVELOPMENT  
OF THE LEADERSHIP SYSTEM OF LOCAL GOVERNMENT

---

***У статті досліджено вплив ситуаційних чинників на формування та розвиток лідерства в системі місцевого самоврядування. З'ясовано, що ситуаційні фактори, які впливають на розвиток та формування лідерства відрізняються в залежності від елемента системи місцевого самоврядування, на який вони чинять вплив.***

***На рівні територіальної громади впливають на місцеву раду, голову територіальної громади, виконавчий комітет, апарат ради, органи самоорганізації населення ситуаційні чинники, які включають: вплив і вимоги населення територіальної громади, їх потреби, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища органів влади, особисті якості голови ради, депутатів, членів виконавчого комітету, працівників апарату ради, характер виконуваного завдання, демографічну ситуацію, активність населення, наявність ресурсної бази тощо.***

***На рівні районних та обласних рад основним ситуаційним чинником є політичний вплив.***

***На рівні асоціацій місцевого самоврядування України основним ситуаційним чинником виокремлено потреби в розвитку громади та потреби в удосконаленні управління, тобто вплив внутрішніх та зовнішніх чинників.***

***У статті обґрунтовано характеристику лідерської ситуації в системі місцевого самоврядування, яка охоплює структуру міжособистісних внутрішньогрупових відносин всередині органу місцевого самоврядування та зовні нього, систему базових та індивідуальних цінностей і відносин, риси культури, яка склалася у відповідному елементі системи місцевого самоврядування.***

***In the article the influence of situational factors on the formation and development of leadership in local government. It was found that situational factors that influence the development and formation of leadership vary depending on the element of local government in which they have an impact.***

***At the level of territorial communities affect the local council, the head of the territorial community, executive committee, staff of the council, the BSP situational factors include: the impact and requirements of the population of territorial communities, their needs, the impact of internal and external environment authorities, private as Chairman of the Board, deputies, members of the executive committee, staff council, the nature of the assignment, the demographic situation, the activity of the population, the availability of the resource base and so on.***

*At the level of district and regional councils of major situational factor is political influence.*

*At the level of local government associations Ukraine main situational factors singled out the need for community development and the need to improve governance, the impact of internal and external factors.*

*In the article the characteristics of leadership situation in the local government system, which includes intra-structure of interpersonal relationships within the local government system and basic individual values and attitudes, traits culture prevailing in the corresponding element of local government.*

*Ключові слова: система місцевого самоврядування, лідерство, ситуаційні чинники.*

*Key words: system of local government, leadership, situational factors.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Система місцевого самоврядування України вже довгий час перебуває в стані невизначеності. Більше десяти років минуло з часу першої спроби реформування системи і надання їй більших повноважень, проте до сьогодні цей процес перебуває на початковій стадії. За цей час прийшло розуміння, що лише взявши ініціативу і відповідальність у свої руки, елементи системи місцевого самоврядування зможуть стати ефективними надавачами публічних послуг населенню.

Без впровадження лідерства, яке спрямоване на визначення, розвиток, збагачення та об'єднання потенціалу органів місцевого самоврядування та жителів територіальних громад неможлива побудова нової дієвої системи місцевого самоврядування.

На вирішення даного завдання з формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування України направлено дане дослідження, яке безпосередньо пов'язане із науковими дослідженнями кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентові України, що здійснюються у межах комплексного наукового проекту "Механізми державного управління функціональною спроможністю кадрового потенціалу органів державної влади й місцевого самоврядування в сфері організації надання якісних публічних послуг: теоретичне та методологічне їх забезпечення".

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що в науковій літературі досліджується досить широкий комплекс проблем, до стосуються лідерства в цілому. Особливий інтерес у контексті даного дослідження становлять наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, в яких проблеми лідерства досліджуються в контексті впливу ситуаційних чинників, а саме: М. Армстронг, М. Едельман, Дж.Пейдж, А. Рудська, Р. Стогділ, Е. Фромм та ін.

Проте при всій значущості теми розвитку лідерства вона вивчена ще не у повному обсязі. На сьогодні вітчизняними вченими недостатньо опубліковано наукових праць, що досліджують цю проблематику, зокрема майже відсутні праці дослідження лідерства в системі місцевого самоврядування.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ситуаційних чинників, які впливають на формування та розвиток лідерства на різних рівнях системи місцевого самоврядування України.

Виходячи з мети, в статті вирішувалися наступні завдання:

— виокремити ситуаційні чинники, які впливають на формування та розвиток лідерства на різних рівнях системи місцевого самоврядування;

— змодельовати ситуацію в системі місцевого самоврядування, яка впливає на формування лідерства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналіз наукових робіт засвідчує, що у світі існує приблизно 10 тис. різнопланових досліджень лідерства, які направлені на пошук розуміння цього багатоаспектного феномену.

Ряд учених дотримується точки зору, згідно з якою необхідно чітко виділяти два виміри дослідження лідерства:

1. Особистісні властивості лідера, які можна аналізувати, виходячи з двох підходів, а саме: характеристики поведінки лідера та опису його особистісних рис.

2. Ситуація та її характеристики, яку можна розглядати з різних точок зору, зокрема оцінювати на мінливість та універсальність [1, с. 203].

Дослідження лідерства вказує на те, що все більшу роль у його формуванні та розвитку відіграють ситуаційні фактори, які включають особисті якості підлеглих / послідовників, їх потреби, вплив і вимоги середовища, характер завдання, наявну інформацію та ресурси тощо.

Аналізуючи ситуацію, у якій прослідковується лідерство, можна стверджувати, що це набір цінностей, установок і відносин, з якими групі людей чи окремій особистості доводиться мати справу й завдяки яким відбувається завчасне планування дій, а успішне завершення дій винагороджується.

За нашими дослідженнями, змодельована ситуація формування та розвитку лідерства в системі місцевого самоврядування включає наступні складові:

— вплив зовнішнього середовища на суб'єкт управління (складність вирішуваних завдань, які ставить об'єкт управління та органи державної влади; активність громадян; демографічна ситуація, політичний клімат; географічне розташування; масштабність території впливу та ін.);

— структуру міжособистісних внутрішньогрупових відносин всередині органу місцевого самоврядування;

— систему базових та індивідуальних цінностей і відносин;

— внутрішньоорганізаційну культуру, яка склалася у відповідному елементі системи місцевого самоврядування;

— місцеві традиції та звичаї, які підтримуються та розділяються більшістю населення відповідної території.

Це твердження корелюється з дослідженнями А.І. Рудської, яка доводить, що "виходячи з наявної ситу-

ації можна, наприклад, переформувати групи з тим, щоб домогтися психологічної сумісності з особою керівника, змінити посадові повноваження окремих членів колективу або навіть внести деякі корективи в задачі, що вирішуються" [2, с. 96].

Досліджуючи на практиці діяльність системи місцевого самоврядування ми отримали наступні результати, які пояснюють, як ситуативні фактори впливають на формування та розвиток лідерства.

На рівні територіальної громади, досліджуючи діяльність селищного голови в контексті впливу ситуації на його поведінку та стиль управління як керівника виконавчого органу ради та як "головної посадової особи територіальної громади відповідного селища" [3, ст. 12], який головує на засіданнях ради та підписує прийняті радою рішення, можемо констатувати наступне:

— у даній ситуації чітко окреслених територіальних, ресурсних, інформаційних можливостей, роль селищного голови як формального лідера територіальної громади є ключовою для формування лідерства, оскільки він, зважаючи на законодавчо визначений статус, використовує всі основні форми влади (владу, яка базується на винагороді та примушенні, експертну владу, владу прикладу (еталонну), традиційну владу) та в залежності від ситуації здійснює вплив і користується різними стилями управління, а це означає, що він може використовувати різні види лідерства в залежності від ситуації;

— для ефективної роботи селищної ради та виконавчого комітету (прийняття рішень, які відповідають і задовольняють потреби мешканців територіальної громади) голова селищної ради повинен чітко відчувати настрої депутатів та членів виконавчого комітету і в залежності від поставлених цілей користися цим настроєм чи намагатися вплинути на ситуацію;

— сільський голова особисто повинен знати кожного депутата і члена виконавчого комітету, його потреби та інтереси, щоб розуміти мотиви, які можуть спонукати їх згуртуватися навколо вирішення суспільно корисних питань та, в разі потреби, аргументовано зупинити дії таких осіб, які можуть чинити перешкоди у прийнятті чи реалізації рішень;

— лідер територіальної громади повинен неусипно слідкувати за діями свого найближчого оточення (секретарем ради, заступником (при наявності), бухгалтером, землевпорядником, представником військомату, паспортистом, економістом та ін.) шляхом постійного особистого спілкування. Саме це найближче оточення формує клімат у селищній раді, авторитет, довіру та щодня створює конфліктні ситуації, які або поступово вирішуються, або накопичуються і створюють атмосферу неприйняття місцевої влади, її рішень і дій, а значить унеможливають підтримку населенням дій місцевої влади. І тоді про формування та розвиток лідерства в даній територіальній громаді, за підтримки органів місцевого самоврядування не йдеться.

— у залежності від ситуації голова селищної ради, в межах своїх повноважень, повинен спонукати депутатський корпус та членів виконавчого комітету взаємодіяти і мати постійний зворотний зв'язок з мешканцями територіальної громади для обізнаності з потребами громадян та максимального задоволення цих потреб шляхом прийняття відповідних рішень;

— голова територіальної громади повинен бути взірцем для виборців, депутатів, членів виконавчого комітету та інших осіб, оскільки лише особам, які володіють відповідним набором цінностей, що являють собою предмети людських устремлень, бажань, фактів дійсності, які

не залишають людей байдужими, вдається згуртувати навколо себе людей та вести їх за собою до досягнення цілей;

— мешканці територіальної громади надзвичайно активно впливають на діяльність сільського голови, його поведінку, стиль, працездатність і відношення до роботи. Такий же вплив здійснюють вони і на діяльність місцевої ради, виконавчого комітету, органів самоорганізації населення. Цей вплив формує різні ситуації в залежності від активності населення у вирішенні нагальних потреб, залежить він і від демографічної ситуації та розвитку інфраструктури, наявності робочих місць, сталої традиції поведінки населення та ін.;

— на рівні територіальної громади вплив політики відчувається опосередковано і залежить від масштабів населеного пункту, його ресурсної привабливості, географічного розташування тощо.

Таким чином, на рівні органів місцевого самоврядування територіальної громади формування та розвиток лідерства можливий за умов відповідності обрання до органів влади територіальної громади осіб, які володіють ціннісними орієнтаціями, що сприймаються та поділяються жителями територіальної громади, за рахунок чого можливо розвивати взаємодію між органами влади та громадянами для задоволення потреб мешканців територіальної громади. Крім цього, враховуючи обмеженість території, ресурсів та ін. та ймовірність того, що мешканці населеного пункту особисто знайомі з головою місцевої ради та його найближчим оточенням, представникам місцевого самоврядування необхідно систематично проводити формальні та неформальні зустрічі на різних площадках з громадськістю і ділитися з нею планами й отримувати зворотний зв'язок про вже реалізовані рішення.

На рівні районних та обласних рад, в яких є представники політичних партій, ситуаційні чинники значно відрізняються від тих, які впливали на формування лідерства та його розвиток на рівні територіальної громади.

Роль особистості, яка переважала на рівні територіальної громади, поступається місцем політичній доцільності й тій політичній партії, яка перемогла на місцевих виборах, або зуміла домовитися на певних умовах. Як і б знакові особи не пройшли за мажоритарною системою, як правило, на посади голови районної чи обласної ради обирають осіб від партії переможниці місцевих виборів.

Така ситуація призводить до того, що особисті якості лідера-керівника ради вже не оцінюються мешканцями територіальних громад, не звертається увага на найближче оточення, оскільки дана особа повинна володіти перш за все відданістю партії та умінням приносити зиск для партії використовуючи всі наявні ресурси.

Прихильниками та послідовниками лідера в даній ситуації є однопартійці, лідируюча роль яких визначена ситуацією, а не характеристиками особи. Вплив, який вони здійснюють, базується на використанні влади примушення та традиційної влади. Основним завданням такої лідерської команди є формування позитивного іміджу партії за рахунок здійснення різних піар кампаній із залученням засобів масової інформації.

Важливим ситуаційним чинником, який впливає на формування лідерського середовища в представницьких органах місцевого самоврядування районного та обласного рівнів є вибори до Верховної Ради України. В залежності від того, які політичні сили пройшли до Верховної Ради, такі ж політичні сили, з невеличким можливим відхиленням у деяких регіонах України, очолюють ради і займають у них лідируюче положення. Враховуючи

постійні вибори, які відбуваються як у визначений термін так і достроково, і постійні маятникоподібні коливання у виборі антагоністичних партій, можемо стверджувати, що на районному та обласному рівні значно важче формувати лідерське середовище. Це доводиться наступними аргументами:

— ситуаційні фактори, які впливають на діяльність представницьких органів місцевого самоврядування районного та обласного рівнів є надзвичайно різноплановими і різними за силою впливу, що, як правило, не дають можливості обирати лідера (голову ради) за його особистісними і професійними характеристиками;

— голова ради (формальний лідер) висувається партією переможницею, а не обирається за класичним сценарієм висування лідера як особи наділеної ціннісними орієнтаціями, які поділяються більшістю;

— оточення лідера (послідовники) — це однопартійці, які формують відповідну фракцію в раді. Голосувати в розрізі рішення фракції вважається неприйнятним і за це слідує відповідне покарання. Зважаючи на цей факт, однопартійці, які висували і голосували за даного голову ради підтримують його не тому, що розділяють його позицію, а тому, що вимушені, зважаючи на ситуацію, в якій перебувають.

На районному чи обласному рівні, крім формального лідерства, суттєву роль відіграє неформальне лідерство, яке проявляють представники інших партій та "мажоритарники". В цьому випадку, роль особистості як носія лідерських якостей превалює над партійною приналежністю та політичною доцільністю і спрямована на задоволення потреб виборців, або ж власних потреб в афіліації, владі та досягненнях.

Такі особистості, володіючи певними рисами особистісного та професійного характеру і наділені лідерськими якостями формують осередки впливу в раді, збираючи навколо своєї особистості прихильників та послідовників, які розділяють поведінку та ідеї неформального лідера. Такі осередки керівництву ради доцільно перетворювати в постійні депутатські комісії, щоб унормувати статус неформального лідера і поставити їх у певні законодавчо визначені рамки та придати цій групі цільової направленості, за яку можна запитати і таким чином мати вплив над групою. В іншому випадку, таке утворення може перетворюватися в депутатську групу або фракцію і, в разі неприйняття її керівництвом ради як впливової сили, може перетворитися в опозиційний до керівництва ради осередок. Це має як позитивну, так і негативну сторону. До негативу слід віднести блокування рішень ради щодо різних питань соціально-економічного, культурного та духовного життя територіальних громад та управління об'єктами спільної комунальної власності. До позитивних моментів, з точки зору виборців, розкриття інформації негативної діяльності ради чи її посадових осіб, а також інформації щодо використання ресурсів.

На нашу думку, на рівні районних та обласних рад формуватися та розвиватися лідерство може як на рівні керівництва ради (потреба в досягненнях переважає всі інші потреби керівництва), так на рівні постійних депутатських комісій (за умови, якщо голова постійної депутатської комісії володіє професійними знаннями тієї сфери, яка охоплює діяльність комісії та ціннісними орієнтаціями, які притягують навколо нього депутатів та реалістичними ідеями покращення діяльності тієї сфери, яку очолює). Особливої уваги заслуговує діяльність апарату ради, який більш стійкий до політичного впливу, а значить має більш-менш орієнтований на роботу, а не на "тимчасове пересиджування" на роботі колектив, у якому, за

нашими спостереженнями, найбільш ефективно формувати та розвивати лідерство, оскільки саме від підготовлених до розгляду проектів рішень залежить ефективність діяльності ради, її авторитет і імідж.

Для формування якісних проектів рішень необхідно мати постійний зворотний зв'язок з територіальними громадами чи районами, а також безпосередньо виборцями, системно здійснювати моніторинг ситуації у всіх сферах життєдіяльності відповідної території та відмічати, оприлюднювати та поширювати кращі практики вирішення нагальних потреб громадян. Таким чином, можна підтримувати, заохочувати та розповсюджувати лідерство на рівні відповідного адміністративно-територіального утворення.

Наступним майданчиком системи місцевого самоврядування України для формування та розвитку лідерства слугують Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад (далі — ВАССР), Всеукраїнська Асоціація органів місцевого самоврядування "Українська Асоціація районних та обласних рад" (далі — УАРОР), Асоціація міст України (далі — АМУ).

Основні завдання АМУ зосереджені на захисті законних прав та інтересів міст-членів Асоціації, підтримці та розвитку місцевого самоврядування в Україні.

На сьогодні АМУ має мережу регіональних відділень у всіх областях України та об'єднує 557 міст, селищ і сіл, в яких проживає 80% населення України.

У межах своєї діяльності АМУ представляє та захищає інтереси міст у Кабінеті Міністрів України, Верховній Раді України та інших органах центральної виконавчої влади, розробляє пропозиції щодо внесення змін до законодавчої бази місцевого самоврядування та управління на місцях, надає інформаційну, організаційну та консультативно-експертну допомогу містам-членам АМУ, займається розробкою навчальних програм з проблем підготовки кадрів для системи місцевого самоврядування, знайомить з кращими практиками управління на місцевому рівні тощо. АМУ планомірно поглиблює стосунки між українськими містами та їх європейськими партнерами.

Наступна асоціація місцевого самоврядування ВАССР представлена 25 регіональними відділеннями та 7 виконавчими дирекціями в областях, які об'єднують селищні та сільські ради, що представляють більше 8,5 тис. територіальних громад.

У ВАССР працюють 4 профільних комісії, які реагують на звернення членів асоціації, беруть участь у обговоренні законодавчих ініціатив, активно співпрацюють з профільними міністерствами та відомствами.

Основними завданнями ВАССР є:

— об'єднання зусиль сільських та селищних рад, спрямованих на захист прав та інтересів відповідних територіальних громад;

— сприяння органам місцевого самоврядування у підготовці проектів їх рішень;

— створення умов для ефективного здійснення повноважень місцевого самоврядування;

— налагодження взаємодії з органами державної влади у процесі вирішення питань місцевого та регіонального розвитку з метою узгодження загальнодержавних, регіональних та місцевих інтересів шляхом проведення консультацій, підготовки висновків та пропозицій до проектів нормативно-правових актів із зазначених питань;

— координація діяльності членів для досягнення мети та виконання завдань ВАССР.

Крім цього, ВАССР вивчає та поширює передові досягнення в управлінні місцевими справами, здійснює про-



світницьку роботу, зокрема, проводить навчання очільників територіальних громад у Зимовій та Літній школі місцевого самоврядування.

З метою реалізації спільних проектів, досліджень і наукових розробок у сфері соціально-економічного і культурного розвитку сільських та селищних територій налагоджує ділові контакти з науковими організаціями та науково-виробничими підприємствами.

Започатковано видання науково-популярного журналу "Вісник Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад", у якому висвітлюються думки та прагнення керівників органів місцевого самоврядування, оприлюднюються кращі практики управління засновані на лідерстві тощо.

Проводиться Конкурс "Кращі практики розвитку сільських територій", основним завданням якого є залучення більш широкого кола журналістів до постійного висвітлення питань розвитку сільських територій, створення та підтримання позитивного іміджу сільських та селищних рад, територіальних громад, громадських об'єднань.

На системній основі проводяться науково-практичні регіональні конференції, спрямовані на формування науково-експертного потенціалу для активної участі в законотворючому процесі.

Налагоджені ділові контакти ВАССР із міжнародними організаціями. Для створення дієвого механізму надання послуг органам місцевого самоврядування вона бере участь у програмах Ради Європи "Посилення місцевої демократії та підтримка реформ місцевого самоврядування в Україні", "Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в Україні" та швейцарсько-українському проєкті DESPRO "Підтримка децентралізації в Україні". Співпрацює з Міжнародним фондом "Відродження" та ін.

З метою більш ефективного виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, розв'язання актуальних проблем соціально-економічного розвитку в районах та областях України, розширення формату співпраці і розвитку контактів у питаннях взаємообміну досвідом і кращою діяльністю, гідного представлення інтересів районних та обласних рад на загальнодержавному рівні створено УАРОР.

На сьогодні УАРОР має 11 Регіональних відділень у таких областях: Вінницькій, Житомирській, Кіровоградській, Луганській, Миколаївській, Рівненській, Сумській, Тернопільській, Харківській, Хмельницькій, Черкаській.

При УАРОР працюють постійні комісії:

- Комісія з питань європейської інтеграції;
- Комісія з питань державного будівництва та місцевого самоврядування;
- Комісія з питань регіонального розвитку;
- Комісія з соціальних та гуманітарних питань;
- Комісія з питань охорони здоров'я;
- Комісія з питань бюджетної та податкової політики;
- Комісія з питань містобудування та житлово-комунального господарства;
- Комісія з питань екологічної політики;
- Комісія з питань економічного розвитку, комунальної власності та земельних відносин;
- Комісія з питань транскордонного та міжрегіонального співробітництва.

За підтримки Програми розвитку ООН УАРОР систематично проводить ряд тренінгів для представників місцевого самоврядування з метою підвищення фахової обізнаності посадовців місцевого самоврядування районного та обласного рівнів. За Програмою Ради Європи "Посилення інституційної спроможності органів місцевого само-

врядування в Україні" УАРОР проводить конкурс на участь у програмі навчання "Академія лідерства".

Для взаємної підтримки, допомоги, консолідації інтересів місцевого самоврядування на всеукраїнському рівні Асоціація міст України, ВАССР та УАРОР уклали угоду про заснування Національного конгресу місцевого самоврядування. Конгрес має на меті сприяти узгодженню між Асоціаціями позицій з ключових питань розвитку місцевого самоврядування заснованого на лідерстві як новому способі організації влади в громадянському суспільстві з розвиненою громадянською свідомістю населення, удосконаленню територіальної організації влади, місцевого і регіонального розвитку, поліпшенню функціонування інституту місцевого самоврядування всіх рівнів.

Крім асоціацій, інтереси місцевого самоврядування представляє Всеукраїнське громадське об'єднання "Клуб мерів", діяльність якого направлена на популяризацію кращих практик місцевих та регіональних органів влади, сприяння встановленню міжнародних зв'язків та розвитку міжнародної співпраці для розв'язання проблем місцевого самоврядування.

"Клубом мерів" створено постійно діючу "Школу доброго врядування", яка проводить навчальні семінари для нині діючих міських голів.

Таким чином, на рівні асоціації місцевого самоврядування України створено дієвий майданчик з формування та розвитку лідерства, який пропагує кращі практики управління на місцевому рівні, навчає новим підходам взаємодії влади та громадськості, вчить брати на себе відповідальність і досягати поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дало змогу констатувати, що ситуативні фактори, які формують лідерство в системі місцевого самоврядування можна згрупувати в модель ситуаційних факторів формування лідерства в системі місцевого самоврядування. Крім цього, в статті доведено, що на різних рівнях системи місцевого самоврядування переважають різні ситуаційні чинники, які формують лідерство.

### Література:

1. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Амстронг; пер. с англ. под ред. С. Мординова. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. Рудська А.І. Психологічні особливості лідерства в умовах реалізації соціальних проєктів: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 — соціальна психологія / А.І. Рудська; КНУ ім. Тараса Шевченка. — К., 2013.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. (зі змінами) / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

### References:

1. Armstrong, M. (2004), *Praktika upravlenija chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management Practice], 8rd ed, Piter.SPb., RUS.
2. Ruds'ka, A. (2013), "Psychological characteristics of leadership in terms of social projects", Ph.D. Thesis, *Sotsial'na psykhohohiia*, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), *The Law of Ukraine "On local government in Ukraine"*, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (Accessed 21 May 1997).

*Стаття надійшла до редакції 30.03.2016 р.*