

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОЛІЙНИК ІРИНА ІВАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
« ____ » _____ 2025 р.

**СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА: ФОРМУВАННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ
ВИКОРИСТАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Бей Г.В., канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова

ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Олійник І.І. Стилi керівництва: формування та особливості використання в менеджменті підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти стилів керівництва в сучасному менеджменті. Проаналізовано основні підходи до класифікації стилів управління, їхній вплив на ефективність діяльності підприємства. Виявлено зв'язок між стилем керівництва та мотиваційною активністю персоналу, рівнем комунікації та результативністю управлінських рішень. Розроблено рекомендації щодо формування ефективної управлінської поведінки в організації з урахуванням типу організаційної культури, специфіки діяльності та рівня розвитку колективу.

Ключові слова: стиль керівництва, менеджмент, управлінська поведінка, ефективність управління, управлінське рішення, ситуаційне лідерство.

70 с., 7 табл., 5 рис., 1 дод., 38 джерел.

ABSTRACT

Oliinyk I.I. Leadership styles: formation and application features in enterprise management. Specialty 073 «Management», Educational Program «Management». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

This bachelor's thesis explores the theoretical foundations and practical aspects of leadership styles in modern management. The main approaches to the classification of management styles and their impact on enterprise performance are analyzed. The correlation between leadership style and employee motivation, communication level, and the effectiveness of managerial decisions has been identified. Recommendations are developed for shaping effective managerial behavior in the organization, considering the type of organizational culture, the industry's specifics, and the level of team development.

Keywords: leadership style, management, managerial behavior, management effectiveness, managerial decision, situational leadership.

70 p., 7 tables, 5 figures, 1 appendix, 38 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Поняття стилю керівництва: еволюція та сучасні підходи	7
1.2. Класифікація стилів керівництва	13
1.3. Теоретичні моделі лідерства і стилів управління	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ БАРСЬКА МІСЬКА РАДА	30
2.1. Загальна характеристика органу місцевого самоврядування Барська міська рада	30
2.2. Організаційна структура та управлінська ієрархія	35
2.3. Визначення та оцінка стилів керівництва керівників різних рівнів	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	45
3.1. Проблеми і недоліки застосування існуючих стилів керівництва в органі місцевого самоврядування Барська міська рада	45
3.2. Рекомендації щодо формування ефективного стилю керівництва	53
3.3. Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю як інструменту підвищення ефективності управління	58
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції та швидкої трансформації організаційного середовища ефективне управління підприємством набуває особливої важливості. Успіх організації дедалі більше залежить не лише від фінансових чи матеріально-технічних ресурсів, а й від якості менеджменту, зокрема – від стилю керівництва, який обирають менеджери. Стиль керівництва визначає спосіб взаємодії керівника з підлеглими, методи прийняття рішень, рівень залученості працівників до управлінських процесів, а відтак – впливає на мотивацію, продуктивність праці та організаційну культуру.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах глобальних змін та високої невизначеності організації повинні оперативно адаптуватися до нових викликів. Це вимагає гнучкості управлінських рішень і, відповідно, здатності керівника застосовувати відповідний стиль керівництва в тій чи іншій ситуації. Універсального підходу не існує – стиль керівництва повинен відповідати не лише внутрішнім особливостям підприємства, а й зовнішнім умовам, характеру колективу, організаційній культурі, поставленим цілям тощо.

Питання стилів керівництва активно вивчалось вітчизняними та зарубіжними вченими. Теоретичні засади лідерства та стилів управління закладено у працях таких класиків, як М. Вебер, К. Левін, Д. МакГрегор, Ф. Фідлер, Р. Блейк та Дж. Моутон. Зокрема, К. Левін першим виділив три базові стилі — авторитарний, демократичний і ліберальний. Д. МакГрегор запропонував теорії Х та Y, що трактують різні підходи до природи працівника й управління ним. Ф. Фідлер розвинув контингентну теорію, згідно з якою ефективність стилю керівництва залежить від ситуаційного контексту.

Серед сучасних дослідників варто відзначити українських учених, таких як О. М. Апанасенко, О. С. Дячук, Н. І. Кривоногова, які аналізують управлінські стилі в умовах трансформації економіки України, підкреслюючи

необхідність переходу до більш гнучких, адаптивних форм управління. Їхні дослідження акцентують увагу на ролі людського капіталу, психологічному кліматі в колективі та соціальній відповідальності керівників.

Таким чином, актуальність обраної теми визначається необхідністю підвищення ефективності управління через свідоме використання адекватних стилів керівництва, що відповідають сучасним викликам і внутрішнім потребам організації.

Метою кваліфікаційної (бакалаврської) роботи є дослідження теоретичних засад формування й застосування ефективного стилю керівництва, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінської практики. Для досягнення поставленої мети виконано такі завдання:

- розглянуто теоретичні підходи до визначення стилів керівництва;
- охарактеризовано підходи до класифікації стилів керівництва;
- проаналізовано теоретичні моделі лідерства і стилі керівництва;
- проведено загальний аналіз органу місцевого самоврядування Барська міська рада;
- розглянуто організаційну структуру та управлінську ієрархію Барської міської ради;
- досліджено практику застосування стилів керівництва в Барській міській раді;
- визначено проблеми і недоліки застосування існуючих стилів керівництва в органі місцевого самоврядування Барська міська рада;
- розроблено рекомендації щодо формування ефективного стилю керівництва;
- наведено напрями запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю як інструменту підвищення ефективності управління.

Об'єктом дослідження є система стилів керівництва та лідерства в управлінні організацією.

Предмет дослідження – стилі керівництва, їх характеристика, вплив на ефективність управління та особливості реалізації в організаційному середовищі.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові документи, зокрема, законодавчі акти, закони України тощо, монографії, підручники, навчальні посібники, статті в яких висвітлена тема розвитку та вдосконалення адміністративних служб організацій у системі їхнього внутрішнього контролю.

У процесі написання кваліфікаційної (бакалаврської) роботи були використані наступні **методи дослідження**: аналіз та синтез, порівняння, спостереження, конкретизації, наукової абстракції, узагальнення.

Структура роботи: кваліфікаційна (бакалаврська) робота складається зі вступу, основної частини, зміст якої розкривається в 3 розділах, висновків. Список використаних джерел становить 39 найменувань. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття стилю керівництва: еволюція та сучасні підходи

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва.

Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Слід зауважити, що всі дослідники одностайно стверджують той факт, що ніяких фізичних відмінностей між лідером та звичайною, пересічною людиною не виявлено. Ні стать, ні вік, ні вага чи ріст, ні зовнішні дані не впливають на успіх чи фіаско будь-якого заходу.

Стиль керівництва – це стійка система поведінки керівника у взаємодії з підлеглими, що визначає характер управлінських рішень, методи мотивації та способи комунікації в організації. Він формується під впливом особистісних якостей керівника, організаційної культури, специфіки завдань та зовнішнього середовища.

Починаючи з 30-х рр. XX століття питання сутності стилів керівництва вивчалися як у менеджменті, так і в соціальній психології. Накопичено велику кількість емпіричного матеріалу, розроблено достатньо теоретичних моделей, які відображають різні підходи до вивчення сутності стилів керівництва та обирають найдієвішого з них для конкретної виробничої ситуації. У своїх працях Р. Блейк та Д. Моутон, Д. Макгрегора, В. Гладунський, О. Донченко, К. Левін, О. Кузьмін, А. Гончаров, В. Терещенко, М. Виноградський розкривають сутність поняття «стилів керівництва», їх види та підходи щодо вибору того чи іншого стилю. Переважна частина визначень «стилю керівництва» включає в себе сукупність характерних для менеджера способів

і прийомів вирішення задач управління та постійно застосовуваних методів керівництва.

У науковій літературі стиль керівництва трактується як сукупність методів і прийомів впливу на підлеглих, що забезпечують досягнення цілей організації. Зокрема, дослідники відзначають, що ефективний стиль керівництва сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню морально-психологічного клімату та зменшенню конфліктних ситуацій у колективі.

Поняття стилю керівництва займає центральне місце в теорії управління та є предметом численних досліджень у сфері менеджменту, організаційної поведінки, психології праці та соціології. У найзагальнішому розумінні, стиль керівництва – це властива керівникові система прийомів, методів і форм управлінської діяльності у процесі взаємодії з підлеглими, яка виявляється у способах постановки завдань, розподілі відповідальності, контролю, мотивації, прийняття рішень та оцінки результатів роботи.

На думку О. Дячук, стиль керівництва є формою прояву індивідуального управлінського підходу, що відображає типову для керівника манеру поведінки у відносинах з працівниками [11]. Стиль керівництва не є жорсткою схемою, він формується під впливом особистісних характеристик керівника, організаційного середовища, культури підприємства та національних особливостей менеджменту.

Фундаментальне значення в осмисленні цього поняття мали дослідження К. Левіна, який ще у 1930-х роках виділив три класичних стилі керівництва: авторитарний, демократичний та ліберальний (або делегативний). У подальшому ці стилі стали основою для розвитку більш складних класифікацій. Так, наприклад, Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували «ґратку менеджменту» (Managerial Grid), де стиль керівництва визначається ступенем орієнтації на завдання і на людей.

Згідно з підходом Л. Орбан, стиль керівництва – це «поведінковий патерн взаємодії керівника з підлеглими, що є відображенням глибших

установок, особистісних рис, професійних цінностей і досвіду управління» [21, с. 34].

Більш сучасні визначення розглядають стиль керівництва як динамічну управлінську характеристику, що дозволяє адаптувати поведінку керівника до ситуаційних умов. Наприклад, у працях Г. Юкл підкреслюється, що стиль – це не стільки стабільна риса, скільки поведінкова стратегія, яка змінюється залежно від контексту: типу завдання, зрілості підлеглих, рівня стресу, часових рамок тощо [34, с. 59].

У вітчизняній науковій літературі часто використовується визначення, сформульоване Н. І. Кривоноговою, згідно з яким стиль керівництва — це «індивідуалізований спосіб реалізації функцій управління, що виявляється у типових для керівника методах впливу, комунікації, контролю, делегування та мотивації» [12, с. 34].

Усі підходи сходяться в тому, що стиль керівництва є багатофакторною та багатовимірною категорією, яка включає:

особистісні характеристики керівника (темперамент, характер, мотивація, рівень емоційного інтелекту);

контекст управління (розмір організації, структура, культура, зовнішнє середовище);

характеристики підлеглих (рівень підготовки, мотивація, потреби в контролі чи автономії);

специфіку завдань (рутинні чи інноваційні, довготривалі чи оперативні).

Історія дослідження стилів керівництва охоплює кілька етапів, кожен з яких вніс свій внесок у розуміння цього феномену:

1) Теорія рис (Trait Theory) – одна з перших теорій, яка зосереджувалася на вивченні особистісних рис, що відрізняють ефективних лідерів. Дослідники намагалися визначити універсальні характеристики, притаманні успішним керівникам.

2) Біхевіористський підхід зосереджував увагу на поведінці керівників, визначаючи ефективні стилі через аналіз їхніх дій. Відомі дослідження в цій

галузі були проведені в Університеті штату Огайо та Мічиганському університеті.

3) Ситуаційні теорії підкреслюють, що ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться організація. Наприклад, модель Фідлера враховує взаємозв'язок між стилем керівництва та ситуаційними змінними.

4) Трансформаційні лідери надихають підлеглих на досягнення високих результатів, тоді як транзакційні керівники зосереджуються на обміні «винагорода за виконання завдань».

Сучасні підходи включають концепції емоційного інтелекту, автентичного лідерства, сервант-лідерства та інші, які акцентують увагу на етичності, емпатії та розвитку підлеглих.

Намагання визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей, притаманних керівнику, мали сумнівний успіх. Едвін Гізеллі, який присвятив аналізу цієї проблеми більше 20-ти років наукових пошуків дає таке скорочене резюме (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Гізеллі

№ з/п	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	76
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження із робітничого середовища (знання всіх його особливостей)	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання володіти владою	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

Джерело: складено на основі [10]

У наведеній таблиці літери означають: А – професійні навички; Р – персональні характеристики; М – мотивуючі фактори; 100 – дуже важлива характеристика; О – немає ніякого значення у створенні образу.

Проте оптимальне поєднання індивідуальних характеристик керівника та особливостей керованої ним групи дозволяє різко підвищити показники продуктивності колективу.

Схоже дослідження на цю тему було проведено Ф. Філдером. Він прийшов до висновку, що індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, отже, вони не повинні грати роль критерію при виборі керівника.

Д. МакГрегор наприкінці 50-тих років розробив теорії «Х» та «У», що характеризують стилі управління. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організаціях не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, МакГрегор виявив дві концепції людської поведінки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Формування стилів керівництва відповідно теорії «Х» та «У» Мак-Грегора

Поняття	Теорія «Х»	Теорія «У»
1. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
2. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не бажають працювати і при першій можливості прагнуть уникати праці. У виконавців відсутнє або нерозвинуте честолюбство і вони прагнуть уникати відповідальності, бажають, аби ними керували. Більш за все люди прагнуть відчуття захищеності. Аби змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус та загрозу покарання	Праця – природний процес. За сприятливих умов людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина поділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоуправління та самоконтроль. У людей розвинуті потреби вищих рівнів. Здатність до творчого вирішення проблем у людей зустрічається досить часто. Тому потенційні можливості та інтелект опосередкованого виконавця, як правило, використовується неповністю
3. Практика керівництва А) планування	Централізований розподіл завдань, одноосібне	Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до цілей організації.

Б) організація діяльності	визначення цілей, стратегії, тактики. Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються.	Високий ступінь децентралізації повноважень.
В) мотивація	Апеляція до потреб (мотивів поведінки) нижчих рівнів.	Орієнтація на потреби вищих рівнів
Г) контроль	Тотальний, всеохоплюючий	Самоконтроль підлеглих в процесі роботи та контроль керівника по її завершенні.
Д) спілкування	Жорстка регламентація поведінки.	Керівник діє як зв'язкова ланка в інформаційному обміні.
Е) ухвалення рішень	Заперечення права вільного ухвалення рішень підлеглими	Активна участь підлеглих у процесі розробки та прийняття рішень.
4. Використання влади та впливу	Психологічний тиск, загроза покарання, влада, що заснована на примусі	Переконання та участь, влада через позитивне підкріплення.

Джерело: складено на основі [10]

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції управління, що полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш за все управління передбачає керування, згідно з законами економіки, різними змінними факторами підприємства: фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх мотивацією до праці, контроль і коригування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків у відповідності до потреб організації.

Теорія «Х» заснована на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю.

Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща за природою і прагне при першій-ліпшій можливості уникати відповідальності.

Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організацій бюрократичного, традиційно авторитарного (патернолістського) типу, що приділяють багато уваги примусові і контролю.

Теорія «Y» - це відповідь, критична реакція на теорію «X», яка, на думку МакГрегора, у сучасних умовах господарювання неспроможна забезпечити ефективні результати. Теорія «Y» дещо ідеалізує субординацію, представляючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору заснована на припущеннях, що: робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки – розглядають її як засіб самореалізації; колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність; винагороди і трудові зусилля взаємозалежні, і зростають разом; винахідництво і творчість тільки прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

Таким чином, стиль керівництва не є ізольованим явищем, а функціонує як частина загальної системи управління. Його ефективність визначається не лише особистістю керівника, а й тим, наскільки цей стиль відповідає ситуації, у якій перебуває організація.

Поняття стилю керівництва повинне розглядатися як інтегральна управлінська характеристика, що поєднує в собі особистісні, поведінкові та ситуаційні компоненти і має вирішальний вплив на ефективність взаємодії в організації та досягнення її цілей.

Еволюція підходів до вивчення стилів керівництва відображає зміну акцентів від особистісних рис керівника до врахування ситуаційних факторів, поведінкових аспектів та емоційного інтелекту. Сучасні теорії підкреслюють важливість гнучкості, етичності та орієнтації на розвиток підлеглих. Розуміння та правильне застосування стилів керівництва є ключовим фактором успішного управління організацією в умовах динамічного середовища.

1.2. Класифікація стилів керівництва

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями.

Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три види керівників: автократичний, демократичний та ліберальний.

Проте, у сучасному менеджменті виділяють кілька основних стилів керівництва:

- авторитарний стиль – характеризується високим рівнем централізації влади, жорстким контролем та одностороннім прийняттям рішень;
- демократичний стиль – передбачає участь підлеглих у процесі прийняття рішень, відкриту комунікацію та колективну відповідальність;
- ліберальний (делегативний) стиль – керівник надає підлеглим значну автономію у виконанні завдань, втручаючись лише в разі необхідності;
- ситуаційний стиль – гнучке застосування різних стилів залежно від конкретної ситуації, рівня зрілості підлеглих та інших факторів;
- трансформаційне лідерство – спрямоване на мотивацію та розвиток підлеглих, формування спільного бачення та інноваційного підходу до вирішення завдань;
- сервант-лідерство (обслуговуюче) – керівник виступає в ролі слуги для своєї команди, зосереджуючись на потребах підлеглих та сприяючи їхньому розвитку [28, с. 75].

Зупинимось більш детально на характеристиці кожного стилю.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Наради проводить лише для дотримання формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь.

Критики і своїх помилок не визнає, однак сам любить покритикувати. Дотримується думки, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час. Може йти на розрахований ризик.

Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати усі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Звичайно, йому, як і кожній людині, властиві побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх в життя.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування набагато легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Отже, керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу. Тим самим стимулюються сприйняття ним цілей системи як своїх власних, його ініціативні дії в умовах самоуправління і самоконтролю. При такому підході функціональна діяльність керівника вдало поєднується з його роботою з виховання працівників, між ними зміцнюються почуття довіри і поваги [33, с. 28].

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він дуже обмежений, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а отже, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніш прийняте рішення.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставить до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати своїми принципами, якщо їх дотримання загрожує його популярності в очах вищих начальників чи підлеглих [10].

У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується своїм правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Коли наражається на відмову підлеглого виконати його вказівку, радше змінить завдання, аніж буде домагатися

виконання. В той же час не допускає думки про те, що має право заперечувати наказові вищого керівництва, навіть якщо такий наказ перевищує службові повноваження.

Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Ситуаційний стиль базується на ідеї, що не існує одного «правильного» стилю керівництва, який був би ефективним у всіх обставинах. Цей підхід бере свій початок із контингентних теорій лідерства, зокрема моделі Фреда Фідлера (1967), який вважав, що успішність лідера залежить від поєднання його стилю і конкретних параметрів ситуації (відносини в колективі, структура завдань, позиційна влада).

Подальший розвиток ситуаційного підходу здійснили П. Херсі та К. Бланшар, які у своїй моделі (Hersey & Blanchard, 1982) запропонували концепцію лідерства, що адаптується до рівня зрілості підлеглих. Вони виділили чотири основні стилі, які застосовуються залежно від поєднання рівня компетентності та мотивації працівників:

- директивний стиль – коли підлеглі некомпетентні та не мотивовані.
- навчальний стиль – коли працівники ще не мають достатньої компетенції, але вже мотивовані;
- підтримувальний стиль – у випадку високої компетенції, але низької впевненості або мотивації;
- делегуючий стиль – коли працівники зрілі, самостійні та відповідальні.

Як бачимо, ситуаційний стиль передбачає гнучке маневрування між авторитарними й демократичними елементами, залежно від конкретних умов, і є прикладом практичного застосування системного мислення у менеджменті.

Концепція *трансформаційного лідерства* була розроблена Дж. М. Бернсом (1978), а згодом удосконалена Б. Бассом (1985). Цей стиль акцентує увагу на глибинному впливі керівника на цінності, мотивацію та бачення

підлеглих, а також на здатності надихати команду до досягнення високих і стратегічних цілей [15, с. 78].

Басс виділяє чотири ключові компоненти трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (керівник є зразком для наслідування, що викликає повагу і довіру), натхнення (формування спільного бачення і мобілізація колективу на його досягнення), індивідуалізований підхід (увага до особистісних потреб кожного члена команди, сприяння професійному розвитку), інтелектуальна стимуляція (заохочення інновацій, критичного мислення та креативності).

Трансформаційне лідерство особливо ефективне у ситуаціях, коли підприємство перебуває на етапі змін, модернізації чи стратегічної перебудови. Воно сприяє не просто виконанню завдань, а трансформації свідомості працівників, пробудженню у них відчуття спільної мети, самореалізації та ініціативності.

На відміну від традиційних моделей, у яких керівник розглядається як контролюючий центр влади, *сервант-лідерство* фокусується на обслуговуванні потреб підлеглих як первинному завданні лідера. Засновником концепції є Р. Грінліф.

Основна ідея сервант-лідерства полягає в тому, що ефективний керівник має слугувати команді, допомагаючи їй рости, реалізовувати потенціал, досягати цілей. Серед ключових рис сервант-лідера: емпатія; активне слухання; усвідомленість і рефлексивність; етика служіння; орієнтація на зростання інших.

Такий підхід ґрунтується на довірі, співчутті та партнерстві в управлінні. Він часто практикується у креативних, соціально орієнтованих та освітніх організаціях. Сервант-лідерство посилює внутрішню мотивацію працівників, сприяє побудові зрілих колективів і є виявом гуманістичного менеджменту.

Зазначені три стилі – ситуатійний, трансформаційний та сервант-лідерство – відображають глибокий розвиток управлінської думки від формальних структур до людиноцентричних моделей лідерства, орієнтованих на взаємну повагу, гнучкість, моральну відповідальність та розвиток

потенціалу працівника. У сучасних умовах жоден з них не існує у «чистому вигляді» — ефективні керівники комбінують елементи кожного підходу відповідно до потреб ситуації, організаційної культури та стратегічного напрямку підприємства.

Аналіз стилів керівництва свідчить про багатогранність і складність цього феномену, що перебуває на перетині психології, соціології, менеджменту та організаційної поведінки. Стиль керівництва є не просто набором інструментів чи прийомів управління, а інтегральною характеристикою особистості керівника та його управлінської практики, яка формується під впливом цілого комплексу чинників — від індивідуальних рис до організаційного контексту й культури.

Від класичних концепцій авторитарного, демократичного та ліберального стилів, закладених ще в дослідженнях К. Левіна, наука пройшла тривалий еволюційний шлях до розуміння лідерства як адаптивної, динамічної і гнучкої поведінки. Важливим етапом стала поява біхевіористських і ситуаційних теорій, які змістили акцент на поведінку керівника та контекст його діяльності [11, с. 79].

На сучасному етапі розвитку теорії управління найбільше практичне значення мають ситуаційний, трансформаційний стилі та сервант-лідерство.

Кожен із цих підходів вносить важливі акценти у розуміння сутності управлінської взаємодії. Ситуаційний стиль навчає гнучкості, трансформаційний — стратегічному мисленню й натхненню, а сервант-лідерство — емпатії та етичності в управлінні.

Практика засвідчує, що жоден стиль не є універсально ефективним у всіх умовах. Сучасні керівники, які прагнуть досягти високих результатів, повинні володіти репертуаром стилів, умінням адекватно оцінювати ситуацію, рівень розвитку команди, складність завдань і застосовувати найдоречніший стиль лідерської поведінки.

Успішне використання стилів керівництва є одним із ключових чинників ефективного менеджменту, що забезпечує продуктивність праці, стійкість

організації до зовнішніх викликів і високу лояльність персоналу. У зв'язку з цим формування й розвиток відповідного стилю керівництва має бути стратегічним пріоритетом будь-якого сучасного підприємства, незалежно від сфери його діяльності.

1.3. Теоретичні моделі лідерства і стилів управління

Управління людьми є однією з найскладніших функцій менеджменту, адже вимагає поєднання раціонального мислення, емоційного інтелекту та гнучкої поведінки. Протягом XX століття у науковій літературі було сформовано низку теоретичних підходів до аналізу лідерства, кожен з яких пропонував власну логіку класифікації й оцінювання стилів керівництва. Серед найбільш впливових – біхевіористська, ситуаційна та контингентна теорії, які зберігають своє значення до сьогодні й активно застосовуються на практиці.

1. Біхевіористський (поведінковий) підхід до вивчення стилів керівництва виник у середині XX століття як реакція на обмеженість так званої «теорії рис», яка зосереджувалась на пошуку вроджених особистісних характеристик успішного лідера. Практика довела, що наявність певних рис (інтелекту, рішучості, харизми) ще не гарантує ефективного керівництва. Водночас різні лідери з різними рисами могли демонструвати успішність у різних ситуаціях. Це дало поштовх до переорієнтації уваги дослідників з особистісних якостей на поведінку керівника як основу його лідерського стилю [12, с. 97].

У центрі біхевіористського підходу – ідея, що лідерство можна вивчати, аналізуючи, вимірюючи й удосконалюючи поведінкові прояви керівника, зокрема його стиль взаємодії з підлеглими, способи прийняття рішень, методи мотивації та ставлення до виконання завдань. Згідно з цим підходом, стиль керівництва не є статичною особистісною характеристикою, а є набором поведінкових патернів, які можуть змінюватися і розвиватися залежно від навчання, досвіду та управлінських обставин.

Два провідні дослідницькі центри – Університет штату Огайо та Мічиганський університет стали основоположниками поведінкового аналізу лідерства. У дослідженнях університету Огайо були виділені два незалежні фактори поведінки керівника: ініціювання структури та увага до людей.

Ініціювання структури означає рівень організованості, дисципліни та контролю за виконанням завдань, що відображає орієнтацію лідера на досягнення цілей, розподіл ролей, планування.

Увага до представляє з себе турботу про добробут підлеглих, підтримка, створення довірливої атмосфери, співпраця. Це проявляється у відкритому спілкуванні, повазі, врахуванні думки співробітників.

Обидва фактори можуть поєднуватися в різних пропорціях, і на відміну від попередніх моделей, вони не виключають один одного, тобто ефективний керівник може одночасно бути орієнтованим і на людей, і на завдання. Саме ця незалежність стала новим поглядом на стиль керівництва.

Мічиганська група, яку очолювали Р. Лайкерт і його колеги, також дійшла подібних висновків, виділивши два типи стилю: орієнтований на виробництво (керівник фокусує увагу на завданнях, контролі, результатах, суворій ієрархії) та орієнтований на працівників (керівник підтримує розвиток працівників, заохочує участь у прийнятті рішень, дбає про гармонію в колективі).

Одним із найвідоміших розвитку бихевіористської моделі стала управлінська сітка (Managerial Grid), запропонована Р. Блейком і Дж. Моутон у 1964 році. Вона представляє стилі керівництва у формі координатної площини з двома осями: по горизонталі – турбота про результат (від 1 до 9), по вертикалі – турбота про людей (від 1 до 9).

Таким чином, формується п'ять базових стилів керівництва:

(1.1) Бідний стиль (обмежене керівництво) – мінімум уваги і до результату, і до людей.

(1.9) Клубний стиль (орієнтація лише на комфорт) – турбота про людей без акценту на результат.

(9.1) Авторитарний стиль (орієнтація лише на результат) – досягнення цілей за будь-яку ціну.

(5.5) Серединний стиль (компроміс) – помірна увага до обох аспектів.

(9.9) Командний стиль (ідеальний) – висока ефективність і задоволення потреб працівників (рис. 1.3).



Рис. 1.3 - Управлінська сітка (Managerial Grid) Роберта Блейка

Джерело: складено на основі [11]

Біхевіористський підхід має низку переваг: він зосереджений на тому, що можна змінити і розвивати, а не лише на вроджених якостях; дає інструментарій для діагностики стилю керівництва та можливість адаптації під корпоративну культуру; його ідеї стали основою для тренінгів, коучингу та лідерських програм.

Водночас його критикують за ігнорування впливу ситуаційних чинників, які можуть вимагати зміни стилю поведінки. Саме ця вада згодом була компенсована в рамках ситуаційного і контингентного підходів, які

спираються на досягнення біхевіористів, але враховують ширший контекст управлінської діяльності.

Отже, біхевіористська модель лідерства вперше надала науці управління структурований, вимірюваний підхід до аналізу поведінки керівника, заклала основу для подальших досліджень і практик формування ефективного стилю керівництва, які актуальні й сьогодні.

2. *Ситуаційна теорія лідерства* є одним із ключових напрямів розвитку управлінської науки другої половини XX століття. Її основна ідея полягає в тому, що немає єдиного, універсального стилю керівництва, ефективного у будь-якій ситуації. Натомість ефективність керівника визначається його здатністю гнучко адаптувати свій стиль управління до конкретного контексту, враховуючи характеристики завдань, рівень компетентності підлеглих, наявні ресурси, ступінь невизначеності тощо.

На відміну від класичних моделей, які намагалися знайти «ідеальний» стиль або вивести перелік лідерських рис, ситуаційна теорія акцентує увагу на мінливості управлінського середовища. Вона підкреслює, що лідер повинен уміти оцінювати умови, в яких діє, та відповідно змінювати свою поведінку.

Одним із найвідоміших і найбільш прикладних варіантів ситуаційного підходу є модель Херсі та Бланшара, яка була вперше запропонована в 1969 році. В її основі лежить класифікація поведінки лідера за двома вимірами: директивна поведінка (визначення завдань, надання інструкцій, контроль за виконанням), підтримуюча поведінка (комунікація, емпатія, заохочення участі, розвиток довіри).

У моделі визначено чотири базові стилі керівництва:

S1 – Директивний стиль: високий рівень директивності, низький рівень підтримки. Застосовується, коли підлеглі не мають достатньої компетентності й потребують чітких вказівок.

S2 – Навчальний стиль: висока директивність та висока підтримка. Підлеглі ще не є повністю компетентними, але мають мотивацію — їх потрібно і спрямовувати, і підтримувати.

S3 – Підтримувальний стиль: низька директивність, висока підтримка. Керівник залучає працівників до прийняття рішень, підтримує ініціативу.

S4 – Делегуючий стиль: низький рівень і директивності, і підтримки. Застосовується до зрілих працівників, які здатні самостійно вирішувати поставлені завдання.

Під кожен із цих стилів підпадає певний рівень розвитку підлеглого (D1–D4), що враховує його компетентність (знання, досвід) та відданість справі (мотивацію, впевненість). Таким чином, керівник має не просто застосовувати стиль, який йому комфортний, а діагностувати стан кожного працівника або команди загалом і адаптувати свою поведінку до їхніх потреб (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Ситуаційна модель Херсі та Бланшара

Джерело: складено на основі [11]

Ситуаційна модель Херсі та Бланшара здобула широке практичне застосування у сфері менеджменту, HR, освіти та військової підготовки. Її перевага — у простоті використання й високій практичній цінності: вона

дозволяє менеджеру реально оцінити рівень готовності підлеглих до самостійної роботи і розвивати їх через відповідний стиль керівництва

Крім Херсі та Бланшара, ситуаційний підхід був розвинений у працях В. Врума і Ф. Єттона (модель прийняття рішень), П. Лоуренса і Дж. Лорша (організаційно-контекстуальний підхід), а також Р. Хауса, який розробив теорію шляху до мети (Path-Goal Theory). Усі ці теорії підкреслюють: стиль керівництва повинен бути узгоджений з конкретними умовами і цілями, які стоять перед організацією.

У сучасних реаліях, коли організації змушені працювати в умовах високої конкуренції, турбулентності та постійних змін, ситуаційне лідерство має особливу актуальність. Воно дозволяє забезпечити високу адаптивність управління, мотивувати персонал відповідно до його рівня розвитку та створити умови для поступового зростання ефективності праці.

Отже, ситуаційна теорія керівництва зробила важливий внесок у розуміння гнучкості управлінських дій, встановивши, що справжній лідер не просто діє відповідно до особистих уподобань, а вміє змінюватися разом із обставинами, зберігаючи при цьому стабільність і цілеспрямованість в управлінні.

3. *Контингентна теорія лідерства* постала як логічне продовження ситуаційного підходу, проте з більш структурованим і формалізованим поглядом на зв'язок між стилем керівника та контекстом управлінської діяльності. Її фундаментальна теза полягає в тому, що ефективність лідерства не залежить виключно від поведінки чи особистісних якостей керівника, а є результатом відповідності між певним стилем керівництва та конкретними умовами, в яких відбувається управління.

Піонером цієї теорії вважається Фред Е. Фідлер, який у 1967 році запропонував одну з найвідоміших моделей контингентного лідерства. В його концепції основна увага приділяється взаємозв'язку між стилем лідера та «сприятливістю ситуації» для реалізації його лідерських функцій.

Фідлер стверджував, що стиль керівництва є відносно стабільною характеристикою особистості, яку важко змінити, тому ефективність лідера залежить не від того, чи він змінить свій стиль, а від ступеня відповідності цього стилю управлінській ситуації. Стиль лідера визначається за допомогою спеціального інструменту – шкали LPC (Least Preferred Co-worker), тобто «найменш бажаного співробітника». У цій шкалі керівник оцінює ту людину, з якою йому найважче працювати.

Керівники з високим балом LPC вважаються орієнтованими на відносини (вони навіть у найменш приємному колезі шукають позитивні риси). Керівники з низьким балом LPC орієнтовані на завдання (схильні оцінювати співробітника передусім за його ефективністю та продуктивністю).

Другий ключовий компонент моделі – це характеристики ситуації, які Фідлер поділив на три змінні: відносини між лідером і підлеглими (доброзичливі чи напружені), структурованість завдання (наскільки чітко визначені цілі, процес і очікуваний результат), посадова влада лідера (сила, яку дає формальна посада: право на винагороду, покарання, вплив).

Залежно від комбінації цих змінних, ситуація може бути дуже сприятливою, середньою, несприятливою.

На основі емпіричних досліджень Фідлер дійшов висновку, що: керівники, орієнтовані на завдання (низький LPC), більш ефективні в дуже сприятливих або дуже несприятливих ситуаціях, коли потрібне чітке лідерство та жорсткий контроль, а керівники, орієнтовані на відносини (високий LPC), краще працюють у ситуаціях помірної сприятливості, де важлива довіра, мотивація, підтримка і баланс інтересів.

Таким чином, контингентна модель – це інструмент визначення відповідності стилю керівництва конкретному контексту, а не спроба знайти «універсального ідеального лідера». Теорія підкреслює: якщо між стилем і ситуацією немає гармонії, то для підвищення ефективності потрібно змінювати не самого керівника, а його обов'язки, коло повноважень, команду або структуру завдань, тобто адаптувати ситуацію до сильних сторін лідера.

Модель Фідлера

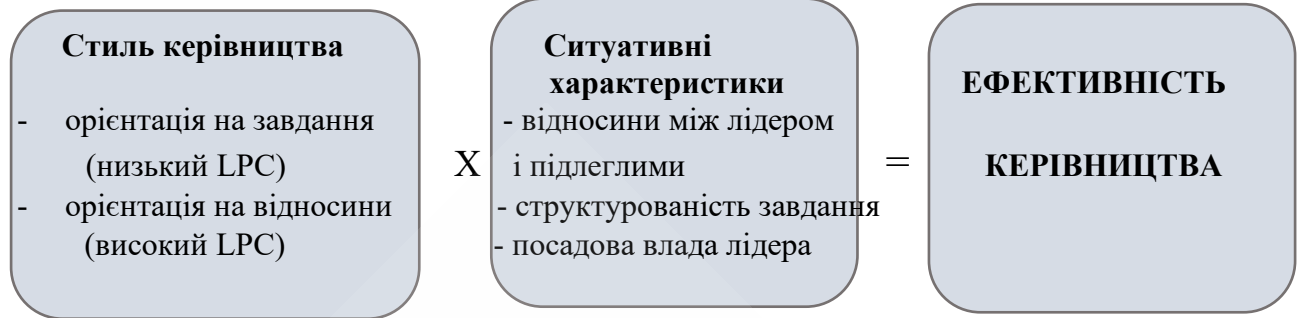


Рис. 1.5. Контингентна модель Фідлера

Джерело: складено на основі [12]

На основі моделі Фідлера було розроблено низку практичних інструментів управління персоналом, включаючи: формування керівних команд з урахуванням психологічного типу лідера; адаптацію середовища під стиль нового керівника; розробку програм ротації керівників відповідно до фаз життєвого циклу підприємства.

У подальшому контингентний підхід був розвинений іншими вченими: В. Врумом та Ф. Єттоном (модель прийняття управлінських рішень), Р. Хаусом (теорія «шлях – ціль»), П. Лоуренсом і Дж. Лоршем (організаційна диференціація і відповідність структурі середовища).

У сучасному менеджменті контингентна теорія зберігає високу актуальність, особливо у складних, багаторівневих організаціях, де керівники стикаються з різними умовами управління: від креативних команд до виробничих підрозділів. Її головна цінність – у наданні науково обґрунтованої логіки, яка дозволяє пояснити, чому той самий стиль керівництва в одному випадку є успішним, а в іншому – неефективним.

Отже, контингентна теорія зробила потужний внесок у розвиток лідерської думки, надавши системне уявлення про взаємозалежність стилю керівництва та конкретних управлінських умов, що особливо важливо в умовах змін, багатовекторності управління і потреби в персоналізованому підході до формування управлінських стратегій.

Розгляд біхевіористської, ситуаційної та контингентної моделей лідерства дозволяє глибоко зрозуміти еволюцію наукових уявлень про керівництво, а також підкреслити, наскільки багатofакторним і залежним від контексту є ефективний стиль управління. Кожна з розглянутих теорій зробила важливий внесок у розвиток управлінської думки, запропонувавши власне бачення взаємодії між лідером, його підлеглими та ситуацією.

Біхевіористська модель заклала основи аналізу лідерства з позиції поведінкових характеристик керівника, акцентуючи увагу на тому, що саме робить ефективний лідер, а не ким він є. Завдяки дослідженням Університету штату Огайо, Мічиганського університету та моделі Блейка і Моутон, було доведено, що найефективніші керівники — це ті, хто вміє одночасно зосереджуватися на досягненні результатів та піклуватися про свій персонал. Однак ця модель не враховувала мінливості ситуацій та особливостей завдань, що стало поштовхом до подальших теоретичних напрацювань.

Ситуаційна теорія, представлена зокрема моделлю Херсі та Бланшара, звертає увагу на гнучкість стилю керівництва як ключ до ефективності управління. Вона доводить, що оптимальний стиль не існує у відриві від ситуації, а повинен змінюватися залежно від рівня компетентності й мотивації працівників. Таким чином, керівник виступає як адаптивний модератор командного розвитку, здатний обирати між директивністю та делегуванням відповідно до зрілості персоналу. Ситуаційна теорія отримала широке практичне визнання, зокрема у бізнес-освіті, HR-менеджменті та системах коучингу.

Контингентна теорія, запропонована Ф. Фідлером, деталізує цю адаптивність, пропонуючи структурований підхід до поєднання стилю керівництва та характеристик управлінської ситуації. Вона базується на припущенні, що змінити стиль керівника важко, тому саме контекст управління слід адаптувати до стилю лідера. Модель Фідлера дозволяє прогнозувати, коли буде ефективний керівник, орієнтований на завдання, а коли на відносини. Контингентний підхід, попри свою відносну складність у

практичному застосуванні, забезпечує глибше аналітичне обґрунтування управлінських рішень і вважається одним із найбільш науково обґрунтованих підходів до оцінки лідерства.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ефективне керівництво – це не фіксований стиль, а результат складної взаємодії між особистістю лідера, його поведінковими проявами, характеристиками команди та зовнішніми умовами. Еволюція моделей лідерства свідчить про відхід від спрощених класифікацій і перехід до системного, контекстуального розуміння керівної діяльності. У сучасних умовах зростання динаміки змін, високої конкуренції та багатоманітності працівників саме інтеграція поведінкових, ситуаційних і контингентних аспектів дозволяє менеджерам будувати ефективну лідерську практику, здатну забезпечити стійкість і розвиток організації.

Розгляд теоретичних моделей лідерства не лише збагачує академічні знання, а й має вагоме прикладне значення для практики управління підприємствами, адже дозволяє осмислено й обґрунтовано формувати керівні стилі відповідно до реальних викликів управлінського процесу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ БАРСЬКА МІСЬКА РАДА

2.1. Загальна характеристика органу місцевого самоврядування Барська міська рада

Барська міська рада – це орган місцевого самоврядування, який представляє інтереси жителів Барської міської територіальної громади Жмеринського району Вінницької області. Діяльність ради спрямована на забезпечення сталого розвитку громади, підвищення якості життя населення, ефективне управління ресурсами та розв’язання соціально-економічних, культурних і екологічних питань місцевого значення.

Барська міська територіальна громада була утворена внаслідок процесу децентралізації та об’єднала місто Бар із навколишніми селами й селищами, що дозволило оптимізувати управління територією, розширити можливості для залучення інвестицій та розробки комплексних програм розвитку. Паспорт міської ради наведений у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Паспорт ОМС «Барська міська рада»

Показник	Значення
Повна назва органу	Барська міська рада Вінницької області
Код ЄДРПОУ	04325552
Тип громади	Територіальна громада (міська)
Адміністративний центр	м. Бар
Область	Вінницька область
Район	Жмеринський район
Дата утворення громади	2020 рік (у межах децентралізаційної реформи)
Кількість населених пунктів	38
Площа території	≈ 515 км ²
Чисельність населення	~34 000 осіб (станом на 2023 рік)
Голова міської ради	Плотицький Валерій Іванович
Контактна адреса	23000, Вінницька обл., м. Бар, вул. Героїв Майдану, 6
Основні напрямки діяльності	Міське самоврядування, бюджетування, освіта, благоустрій, соціальні послуги
Стратегічні документи	Стратегія розвитку до 2030 року, бюджети, соціально-економічні програми

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту

Структуру міської ради складають міський голова, секретар ради, депутати, виконавчий комітет та численні виконавчі органи – управління та відділи, серед яких ключову роль відіграють: відділ економіки, інвестицій та регуляторної діяльності, фінансове управління, відділ освіти, молоді та спорту, відділ культури, туризму та охорони культурної спадщини, управління соціального захисту населення та інші [11, с. 101].

Барська міська рада активно впроваджує проєктний підхід у свою діяльність, бере участь у міжнародних та національних програмах, спрямованих на розвиток інфраструктури, енергоефективності, цифровізації та підвищення якості адміністративних послуг.

Важливим напрямом роботи є розвиток місцевого самоврядування через залучення громадськості до ухвалення рішень: регулярно проводяться громадські слухання, консультації з громадянами, діє система електронних петицій.

У своїй діяльності Барська міська рада керується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», іншими нормативно-правовими актами держави, а також власним Статутом громади.

Завдяки злагодженій роботі міської ради та її виконавчих органів Барська міська територіальна громада демонструє активний розвиток, прагнучи до підвищення конкурентоспроможності регіону, поліпшення умов життя громадян та інтеграції у європейський простір.

Стислий перелік функцій:

- здійснює аналіз економічного і соціального розвитку Барської міської територіальної громади (далі ТГ), розроблення, моніторинг та контроль за реалізацією програми соціально-економічного розвитку ТГ.

- розробляє проєкт програми соціально-економічного розвитку ТГ на середньостроковий період, стратегію розвитку ТГ на довгостроковий період та подає їх на затвердження ради, організовує їх виконання та звітує про хід виконання.

- бере участь у розробленні заходів, спрямованих на збалансований економічний та соціальний розвиток населених пунктів ТГ, ефективному використанню природних, трудових та фінансових ресурсів, забезпечення комплексного і всебічного розвитку населених пунктів ТГ.

- здійснює методичну і консультативну допомогу підприємствам, фермерським господарствам, об'єднанням, організаціям, виконавчим органам ради з питань підготовки та реалізації інвестиційних проектів.

- сприяє розширенню економічних зв'язків суб'єктів господарювання з іноземними партнерами.

- проводить роботу щодо пошуку джерел альтернативного фінансування (грантів, спільних проектів, коштів державного бюджету, субвенцій тощо) для вирішення актуальних економічних та соціальних проблем міста та населених пунктів ТГ, готує відповідні матеріали для отримання субвенцій та інших коштів.

- сприяє розвитку підприємництва у міській ТГ, агропромислових та фермерських господарств у сільських населених пунктах, що входять до складу ТГ, створенню інфраструктури підтримки сатрапів.

- розробляє проекти програм підтримки малого і середнього підприємництва Барської міської ТГ, організовує їх виконання.

- готує проект плану діяльності виконавчих органів ради з підготовки регуляторних актів та відстеження їх результативності на рік та виносить їх на розгляд міського голови.

- здійснює контроль і аналіз стану споживання за використанням енергоносіїв бюджетними установами.

- аналізує та узагальнює інформацію щодо ефективності використання енергоресурсів бюджетними організаціями.

- забезпечує підготовку матеріалів з питань енергозбереження для заходів, що здійснюється керівництвом міської ради.

- готує план дій сталого енергетичного розвитку (SEAP).

- координує реалізацію заходів у рамках угоди мерів та Асоціації енергоефективних міст України.
- розробляє та затверджує паспорти маршрутів і графіки руху місцевого пасажирського транспорту незалежно від форм власності.
- здійснює координацію роботи транспорту в межах ТГ, організовує інформаційне забезпечення.
- організовує обстеження пасажирських потоків на маршрутах пасажирського транспорту сільських населених пунктів, що входять до складу ТГ, з метою більш раціонального розподілення рухомого складу.
- розробляє разом з транспортними підприємствами заходи по покращенню роботи пасажирського транспорту, збільшення його рентабельності, удосконалення маршрутів, більш раціональному розміщенню зупинок, організацій маршрутів масових перевезень населення [12, с. 112].

Основною метою функціонування органу місцевого самоврядування є забезпечення потреб громади, тому до основних функцій відноситься: співпраця з громадськими об'єднаннями підприємців в напрямку визначення умов, щодо поліпшення підприємницького клімату, здійснення методичної і консультативної допомоги підприємствам, фермерським господарствам, об'єднанням, організаціям, виконавчим органам ради з питань підготовки та реалізації інвестиційних проектів; проведення роз'яснювальної роботи з населенням щодо енергоефективності та енергоспоживання, прийняття пропозицій від населення щодо формування автобусної транспортної мережі та сіл ТГ.

Економічне становище Барської міської ради характеризується активною реалізацією стратегічних програм розвитку, спрямованих на модернізацію інфраструктури, підтримку місцевого бізнесу та підвищення якості життя мешканців громади. Оскільки це орган місцевого самоврядування, фінансування доходів та витрат регулюється бюджетом (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Доходи та видатки бюджету Барської міської ради за 2021-2024 роки

Рік	Доходи, тис. грн	Видатки, тис. грн	Основні джерела доходів
2021	361 370,0	292 885,8	ПДФО, місцеві податки, трансферти
2022	345 465,5	346 300,5	ПДФО, єдиний податок, плата за землю
2023	385 827,3	385 827,3	ПДФО (77,98%), єдиний податок, місцеві податки
2024	442 516,5	Дані не вказані	ПДФО (56,3%), єдиний податок (14,1%), плата за землю (10,1%)

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту

Барська громада затвердила Стратегію розвитку до 2030 року, яка передбачає створення інноваційної економіки та забезпечення високих стандартів життя. Основні напрями включають розвиток промисловості, підтримку підприємництва, покращення інвестиційного клімату та розвиток туристичного потенціалу регіону.

Економіка Барської громади базується на кількох ключових секторах:

- промисловість – у місті діють підприємства харчової промисловості, зокрема, виробництво концентрованого яблучного соку, а також підприємства з виробництва обладнання для харчової промисловості;
- сільське господарство - розвинене садівництво, зокрема вирощування яблук, що сприяє розвитку переробної промисловості та експорту продукції;
- малий та середній бізнес – громада підтримує місцевих підприємців через програми навчання та розвитку, зокрема, проєкти з навчання швейній справі та соціальному підприємництву.

Барська міська рада активно залучає інвестиції для реалізації інфраструктурних проєктів. Наприклад, у рамках обласного конкурсу з відбору об'єктів комунальної власності у сфері дорожнього господарства громада забезпечила майже 50% співфінансування ремонтів доріг.

Громада впроваджує соціальні проєкти, спрямовані на підтримку вразливих верств населення та розвиток місцевої інфраструктури. Зокрема, реалізуються програми з розвитку коротких ланцюгів постачання, що сприяє

зміцненню економіки та збереженню локальних традицій. Також приділяється особлива увага енергозбереженню та екологічній безпеці. Реалізуються програми з енергоменеджменту, спрямовані на зниження енергоспоживання та впровадження відновлюваних джерел енергії.

Завдяки стратегічному плануванню, активному залученню інвестицій та реалізації соціально-економічних проєктів, Барська міська рада демонструє позитивну динаміку розвитку, спрямовану на підвищення добробуту мешканців та сталий розвиток громади.

2.2. Організаційна структура та управлінська ієрархія

Барська міська рада є органом місцевого самоврядування, що забезпечує управління Барською міською територіальною громадою, яка включає місто Бар та прилеглі населені пункти. Очолює раду міський голова, який обирається громадою. Рада складається з депутатів, які представляють інтереси жителів громади.

Барська міська рада має чітко організовану структуру, яка забезпечує ефективне функціонування органу місцевого самоврядування та виконання його повноважень відповідно до Конституції України, законодавства та власного Статуту громади (рис. 2.1).

1. Міський голова. Очолює міську раду та виконавчий комітет. Представляє територіальну громаду, забезпечує здійснення її повноважень. Відповідає за організацію діяльності ради, підписує рішення ради та розпорядження.

2. Депутати Барської міської ради. Представники територіальної громади, обрані шляхом прямого голосування. Утворюють постійні депутатські комісії для розгляду профільних питань (комісія з питань бюджету та фінансів, земельних питань, соціальної політики, освіти, охорони здоров'я, культури тощо).

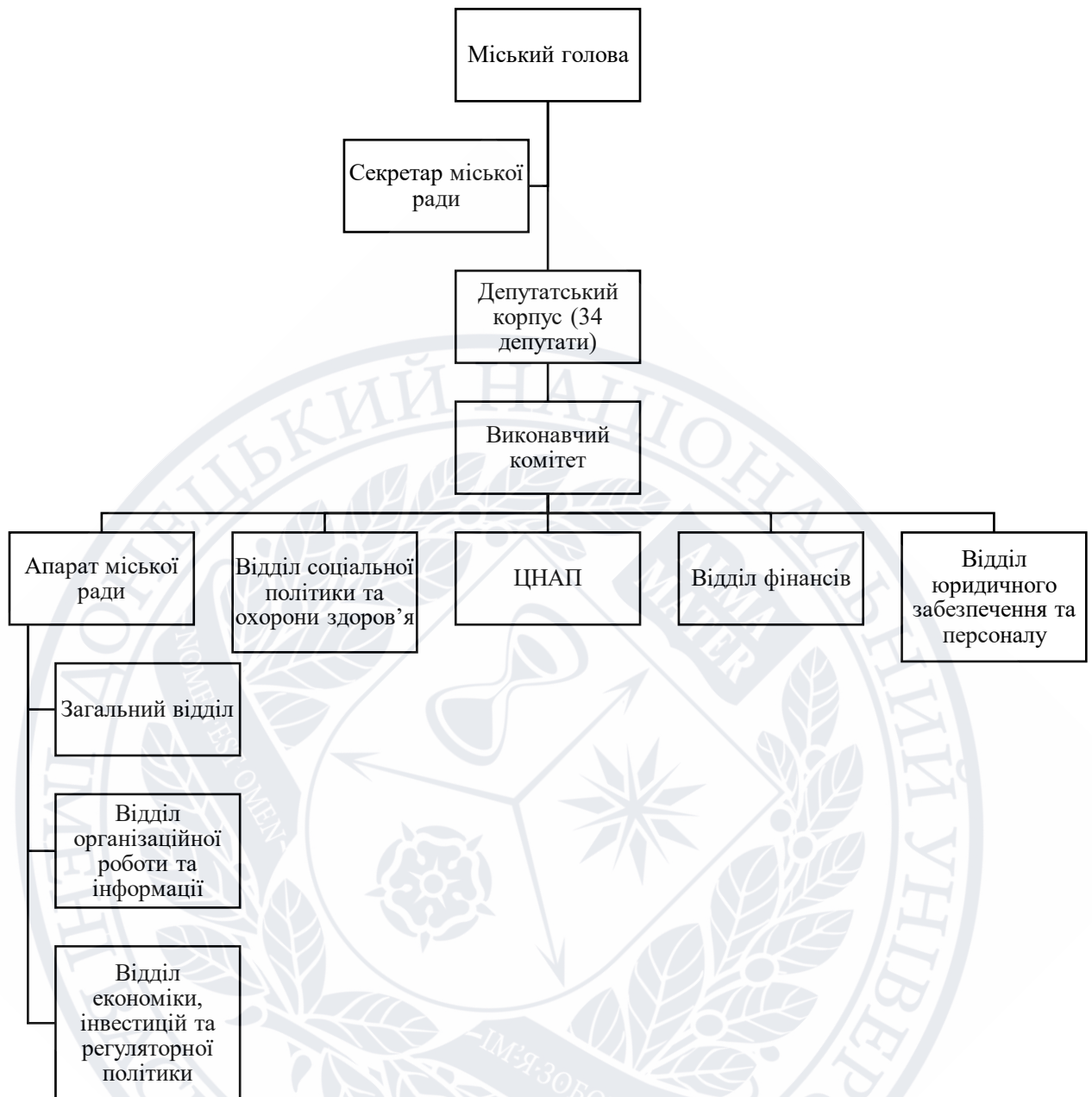


Рис. 2.1 – Організаційна структура Барської міської ради

Джерело: складено автором за матеріалами офіційного сайту

3. Секретар міської ради. Забезпечує підготовку та проведення сесій міської ради, веде протоколи засідань, координує роботу депутатських комісій.

4. Виконавчий комітет міської ради. Колегіальний орган, який займається оперативними питаннями місцевого самоврядування. Складається

з міського голови (голова виконкому), заступників міського голови, керуючого справами, старост та інших членів.

5. Старостинські округи. Барська міська громада включає низку сільських територій, у кожній із яких працює староста, що представляє інтереси жителів відповідного округу у міській раді.

6. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП). Надає широкий спектр адміністративних послуг населенню: реєстраційні, соціальні, земельні, бізнесові та інші.

Апарат міської ради виконує організаційне, правове, інформаційне, аналітичне, матеріально-технічне забезпечення діяльності ради, її виконавчих органів та посадових осіб.

До складу апарату входять наступні структурні підрозділи: фінансове управління, відділ економіки, інвестицій та регуляторної діяльності, відділ освіти, молоді та спорту, відділ культури, туризму та охорони культурної спадщини, відділ земельних ресурсів та архітектури: питання землеустрою, управління земельними ділянками, містобудування і будівництва, управління соціального захисту населення: реалізує соціальні програми, підтримує вразливі категорії громадян, відділ житлово-комунального господарства, інфраструктури та благоустрою, відділ організаційної роботи та документообігу: забезпечує організаційно-розпорядчу діяльність, ведення діловодства, сектор з питань державної реєстрації.

Барська міська рада має у своєму підпорядкуванні низку комунальних підприємств та установ, які забезпечують життєдіяльність громади:

- КП «Бар-благоустрій»: займається благоустроєм території, озелененням, утриманням вулично-дорожньої мережі.
- КП «Барводоканал»: забезпечує водопостачання та водовідведення.
- КП «Баркомунтепло»: надає послуги з теплопостачання.
- КП «Барський міський ринок»: організовує та обслуговує міський ринок.
- КНП «Барська міська лікарня»: надає медичні послуги населенню.

- КЗ «Барська дитяча школа мистецтв»: забезпечує музичну освіту дітей.
- КЗ «Оздоровчий табір «Фортуна»: організовує відпочинок та оздоровлення дітей.
- КУ «Центр надання соціальних послуг»: надає соціальні послуги вразливим верствам населення.
- КУ «Інклюзивно-ресурсний центр»: забезпечує підтримку дітей з особливими освітніми потребами.
- КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників»: проводить підвищення кваліфікації педагогів.
- КЗ «Барська публічна бібліотека»: забезпечує доступ до інформаційних ресурсів та організовує культурно-освітні заходи.

При Барській міській раді діє Молодіжна рада, яка є консультативно-дорадчим органом, що сприяє реалізації молодіжної політики, залучає молодь до участі в управлінні громадою та реалізації соціально важливих проєктів.

Важливою складовою управлінської системи Барської міської ради є її підпорядковані установи, які безпосередньо забезпечують надання базових соціальних послуг громаді. До таких установ належать освітні, культурні та медичні заклади, кожен із яких виконує важливу суспільну функцію та формує основу соціального добробуту населення.

У сфері освіти до структури ради входять заклади дошкільної освіти (дитячі садки) та заклади загальної середньої освіти (ліцеї, гімназії та школи I–III ступенів). Вони забезпечують освітній процес відповідно до державних стандартів та здійснюють комплексну виховну і просвітницьку діяльність серед дітей та молоді. Особливу увагу приділено інклюзивному навчанню, розвитку творчих здібностей учнів, впровадженню цифрових технологій у навчання, а також патріотичному та громадянському вихованню.

Культурну складову громади представляють будинки культури, міські та сільські бібліотеки, а також музичні школи. Ці установи є осередками культурного життя, де проводяться тематичні заходи, виставки, концерти,

фестивалі, майстер-класи. Бібліотеки не лише виконують функцію книжкових фондів, а й слугують просторами для неформальної освіти та дозвілля. Музичні школи сприяють естетичному вихованню молоді, розкривають таланти і готують майбутніх фахівців у галузі мистецтва.

Систему охорони здоров'я громади утворюють медичні установи – насамперед амбулаторії загальної практики – сімейної медицини, фельдшерсько-акушерські пункти, а також центральна міська лікарня. Вони забезпечують первинну та вторинну медичну допомогу, профілактику захворювань, вакцинацію, догляд за хронічними хворими. Медичні заклади перебувають у підпорядкуванні ради, але можуть мати співфінансування з державного бюджету через програму медичних гарантій (НЗСУ).

Водночас одним із ключових принципів діяльності Барської міської ради є активна взаємодія з громадськістю, яка реалізується через низку демократичних інструментів і практик. Регулярно проводяться громадські слухання з актуальних питань розвитку громади — таких як зміни до бюджету, просторове планування, розподіл земель, екологічні проблеми. Під час таких слухань громадяни мають змогу висловити свої пропозиції, зауваження та взяти участь у формуванні місцевої політики.

Важливим напрямком роботи є залучення громадських організацій, ініціативних груп та волонтерських об'єднань до реалізації соціальних, освітніх, культурних і благодійних проєктів. Це сприяє розвитку громадянського суспільства, формуванню довіри до влади, а також мобілізації внутрішніх ресурсів громади.

Крім того, Барська міська рада активно веде інформаційну діяльність, підтримуючи офіційний вебсайт та сторінки у соціальних мережах. Там регулярно публікуються новини, звіти, анонси заходів, бюджети, результати рішень сесій, а також опитування й онлайн-консультації. Така відкритість та прозорість управління підвищує рівень обізнаності жителів громади та стимулює їхню участь у житті територіальної громади.

Завдяки такій структурній побудові та продуманій моделі взаємодії з громадянськістю, Барська міська рада не лише виконує адміністративні функції, а й формує соціально-культурне середовище, яке відповідає потребам і викликам сучасного суспільства.

2.3. Визначення та оцінка стилів керівництва керівників різних рівнів

У процесі управлінської діяльності одним із ключових чинників ефективності функціонування будь-якої установи, зокрема Барської міської ради, є стиль керівництва. Стиль керівництва визначається як сукупність характерних методів, прийомів та форм управлінського впливу, які керівник систематично застосовує у своїй роботі з підлеглими. У практиці Барської міської ради можна спостерігати прояви різних стилів керівництва, що зумовлені як особистими якостями лідерів, так і специфікою їх управлінських функцій.

Для визначення стилів керівництва, які переважають в управлінській системі Барської міської ради, проведено опитування працівників (анонімне онлайн-анкетування). Використана методологія – оцінка за моделлю Левіна (авторитарний, демократичний, ліберальний стиль), кількість респондентів – 60 осіб.

Опитування виявило переважання демократичного або ж партисипативного стилю управління (табл. 2.3).

Стиль керівництва	Частка працівників, які його ідентифікували як домінуючий (%)
Демократичний (партисипативний)	52%
Авторитарний (директивний)	31%
Ліберальний (попустительський)	10%
Важко відповісти / Змішаний стиль	7%

Джерело: складено автором за результатами оцінювання

Як бачимо, демократичний стиль (52%) вважається серед працівників домінуючим. Це свідчить про високий рівень залучення працівників до прийняття рішень, відкритість керівництва до зворотного зв'язку та колегіальність у роботі.

Цей стиль керівництва передбачає активне залучення працівників до процесу прийняття рішень, обговорення важливих питань у команді, відкритість до нових ідей та зворотного зв'язку. У структурі Барської міської ради демократичний стиль найбільш часто простежується на рівні відділів, пов'язаних із гуманітарною сферою – управління освіти, культури та молоді. Наприклад, у процесі планування культурних подій або реалізації соціальних проєктів керівники активно залучають працівників до дискусій, обговорення сценаріїв заходів, проєктних рішень тощо. Це сприяє розвитку командної роботи, підвищенню відповідальності співробітників та кращому прийняттю рішень.

Авторитарний стиль (31%) також все ще відчутний, особливо у вертикалях, пов'язаних із безпекою, фінансами або контролем. Авторитарний або директивний стиль виявляється через централізоване ухвалення рішень, жорсткий контроль за виконанням завдань, чітке ієрархічне підпорядкування. Такий підхід може мати як переваги (оперативність, дисципліна), так і недоліки (знижена ініціативність підлеглих, пасивність). У Барській міській раді авторитарний стиль спостерігається в діяльності керівників, які відповідають за сферу фінансів, безпеки, житлово-комунального господарства. В умовах необхідності швидкого реагування, наприклад, у випадках надзвичайних ситуацій (ремонт мереж, аварії), такий стиль виправданий і ефективний [28, с. 48].

Ліберальний стиль (10%) імовірно пов'язаний з окремими відділами, де керівники делегують повноваження без належного контролю. Цей стиль характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, свободою дій для працівників, що часто поєднується з низьким рівнем контролю. У Барській міській раді прояви такого стилю не є системними,

однак можуть спостерігатися у підрозділах з низьким рівнем формалізації завдань або в умовах надмірної автономії працівників. Водночас тривале функціонування цього стилю без корекції може призводити до дезорганізації праці, порушення термінів виконання завдань і зниження якості роботи.

Також 7% респондентів відзначили неоднозначність або комбінованість стилів, що може свідчити про перехідний період або зміну управлінських практик, або ж застосування ситуаційного підходу. Цей сучасний управлінський підхід, який набуває все більшого поширення в органах влади, базується на адаптації стилю керівництва залежно від ситуації, рівня підготовки підлеглих, важливості завдання та зовнішніх умов. У Барській міській раді приклади ситуативного стилю можна виявити у роботі міського голови, його заступників та керівників виконавчих органів. Наприклад, в умовах реалізації інфраструктурних проєктів керівництво може комбінувати елементи авторитарного стилю (для забезпечення дотримання технічних вимог і термінів) з демократичним (для узгодження позицій з громадськістю, обговорення в депутатських комісіях).

Управління персоналом Барської міської ради Жмеринського району Вінницької області є ключовою ланкою організаційного забезпечення ефективної діяльності органу місцевого самоврядування. Управління персоналом у відділі базується на принципах відкритості, професіоналізму, відповідальності, планування та безперервного розвитку фахових компетенцій працівників.

Усі посадові обов'язки закріплюються у відповідних посадових інструкціях, які регламентують як загальні повноваження, так і специфічні завдання кожного працівника. Робота персоналу спрямована на забезпечення чіткої взаємодії між усіма структурними підрозділами ради, а також із зовнішніми партнерами, інвесторами, підприємцями, жителями громади.

Робота з кадрами ведеться відповідно до чинного трудового законодавства України, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Типових кваліфікаційних характеристик посад державних

службовців та посад в органах місцевого самоврядування. Відділ кадрів міської ради веде централізований облік особових справ, забезпечує своєчасне проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, атестацій, оцінювання службової діяльності.

Також важливою складовою кадрової політики є підвищення кваліфікації персоналу. Працівники Барської міської ради постійно залучаються до участі в семінарах, вебінарах, онлайн-курсах, які проводяться Мінекономіки, Національним агентством України з питань державної служби, обласними установами, освітніми центрами тощо. Особлива увага приділяється цифровій грамотності, новітнім підходам до оцінки ефективності громад, проектному менеджменту та регуляторній політиці.

У колективі Барської міської ради підтримується принцип відкритої комунікації. Голова ради систематично проводить наради, під час яких розподіляються обов'язки, аналізується стан виконання доручень, вирішуються поточні питання. Практикується командний підхід до розробки проєктів програм, аналітичних довідок, стратегічних документів, що сприяє підвищенню ефективності та згуртованості колективу.

Мотивація працівників базується як на матеріальних, так і нематеріальних засадах. Зокрема, передбачена система преміювання за досягнення високих результатів у роботі, ініціативність, участь у грантових програмах, розробці інноваційних ідей тощо. Окрім того, важливими чинниками стимулювання є визнання заслуг, залучення до участі у престижних форумах, проєктах, конференціях, а також можливість професійного зростання.

Незважаючи на високий рівень організації роботи, існують певні труднощі, зумовлені браком молодих фахівців, які готові працювати в органах місцевого самоврядування. Відсутність спеціалізованої освіти, орієнтованої саме на муніципальне управління, обмежує кадровий резерв. Ще однією проблемою є високий рівень нормативно-правової динаміки, що вимагає постійного навчання та адаптації.

Для покращення управління персоналом доцільно: запровадити системне менторство для молодих спеціалістів; підвищити участь у грантових програмах з розвитку людського капіталу; удосконалити систему оцінювання результативності працівників; зміцнити співпрацю з профільними закладами освіти щодо підготовки кадрів для потреб місцевого самоврядування.

Отже, система управління персоналом Барської міської ради функціонує на основі сучасних підходів до публічного управління, забезпечуючи ефективне кадрове забезпечення, високий рівень відповідальності та здатність адаптуватися до викликів сьогодення.

Загалом, аналіз стилів керівництва в Барській міській раді демонструє наявність різних управлінських моделей, які застосовуються відповідно до функціональних обов'язків, особистісних якостей керівників та контексту прийняття управлінських рішень. Найбільш ефективними є ті стилі, які орієнтовані на партнерство з працівниками, заохочення ініціативи, підвищення рівня відповідальності та професійного розвитку. Саме поєднання елементів гнучкого, демократичного і ситуаційного керівництва забезпечує якісне управління на місцевому рівні.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1. Проблеми і недоліки застосування існуючих стилів в органі місцевого самоврядування Барська міська рада

Однією з ключових проблем у системі місцевого самоврядування, зокрема в діяльності Барської міської ради, є недосконалість застосування стилів керівництва на різних рівнях управління. Попри наявність певної різноманітності управлінських підходів, стиль керівництва не завжди адаптується до конкретної ситуації, що знижує загальну ефективність роботи апарату ради.

Найбільш виразним недоліком у системі управління, який простежується у Барській міській раді, є стійка орієнтація окремих підрозділів на *авторитарний стиль керівництва*, навіть у тих випадках, де ефективнішим був би демократичний або ситуаційний підхід. Зокрема, це стосується таких важливих сфер, як житлово-комунальне господарство, фінансове планування та земельні відносини. У цих галузях нерідко фіксується надмірна концентрація управлінських повноважень у руках керівника, що проявляється в односторонньому прийнятті рішень, відсутності обговорень, недостатній прозорості й низькому рівні комунікації з підлеглими.

Такий стиль управління, попри свою організаційну простоту та швидкість у прийнятті рішень, має значні негативні наслідки для ефективності роботи. Він створює атмосферу тиску, страху припуститися помилки, демотивує працівників до прояву ініціативи. Більше того, у таких умовах співробітники рідко наважуються висловлювати альтернативні пропозиції або критикувати недоліки, навіть якщо бачать їх чітко. Усе це призводить до формального, шаблонного виконання завдань, коли головною метою стає не якісний результат, а уникнення відповідальності.

У структурі Барської міської ради така ситуація особливо загострюється в тих відділах, де робота вимагає гнучкого підходу, комунікативності та здатності швидко адаптуватися до змін — наприклад, у плануванні благоустрою територій, регулюванні земельних відносин, роботі з підрядними організаціями. Прикладом може слугувати практика прийняття рішень про розподіл ресурсів або визначення підрядників без достатнього узгодження з профільними спеціалістами чи врахування громадської думки. Відтак виникають численні суперечки, затримки в реалізації програм, знижується довіра до місцевої влади.

Проблема ускладнюється ще й тим, що такий стиль стає звичкою й передається молодшим управлінцям як «робоча модель». Таким чином формується культура підпорядкування замість культури співпраці. У довгостроковій перспективі це спричиняє застій у розвитку людських ресурсів: працівники не ростуть професійно, уникають відповідальності, а ініціативна молодь, яка приходить до органів місцевого самоврядування, часто залишає їх через нездатність реалізувати себе в умовах жорсткої вертикалі.

Отже, надмірне застосування авторитарного стилю в управлінській практиці Барської міської ради є однією з найбільш суттєвих перешкод на шляху до розвитку ефективної, відкритої та адаптивної системи місцевого самоврядування. Подолання цієї проблеми передбачає переорієнтацію на моделі співкерівництва, впровадження принципів фасилітації в управлінні персоналом та активніше залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Ще одним глибоким і системним недоліком у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема й Барської міської ради, є *недостатній рівень інтеграції громадської думки в управлінські процеси та ухвалення рішень*. Попри декларовану відкритість до діалогу з громадськістю, у практиці місцевого врядування досить часто спостерігається ситуація, коли демократичний стиль залишається лише на рівні риторики або зовнішньої комунікації. Організовані громадські слухання, онлайн-опитування, форуми, а також зустрічі з жителями міста в багатьох випадках мають радше

формальний, протокольний характер, а не слугують реальним інструментом участі мешканців у прийнятті рішень [32, с. 239].

Це проявляється у тому, що більшість важливих управлінських рішень — зокрема щодо розподілу бюджету, реконструкції міських об'єктів, зонування територій чи реалізації інфраструктурних проектів — ухвалюються заздалегідь у вузькому колі посадових осіб. У кращому разі результати громадських обговорень додаються до вже сформованих адміністративних рішень у вигляді «довідкових» матеріалів, не змінюючи їхнього змісту по суті. У гіршому — ігноруються повністю, незважаючи на активну участь громадян.

Такий підхід породжує недовіру до органів влади, знижує рівень громадянської активності, провокує апатію серед мешканців громади. Люди починають сприймати свою участь у публічному житті як імітацію демократії, де їхня думка не має реальної ваги. Це вкрай небезпечно в умовах, коли побудова ефективного місцевого самоврядування неможлива без постійного зворотного зв'язку між владою та суспільством, без активної участі громади у формуванні політик, які безпосередньо стосуються їхнього життя.

Крім того, така поверхнева форма взаємодії з громадськістю призводить до упущення цінної інформації, яку могли б надати мешканці: зокрема, локальні проблеми, специфіка мікрорайонів, соціальні настрої та очікування. Ігнорування цих аспектів знижує ефективність прийнятих рішень, викликає соціальне напруження, призводить до зривів окремих ініціатив, а в деяких випадках — навіть до відкритих конфліктів між владою та населенням.

Таким чином, для Барської міської ради ключовим завданням залишається не просто декларування демократичності управлінських процесів, а створення дієвих механізмів реальної участі громадян у місцевому самоврядуванні: через інститути консультативної демократії, робочі групи з громадськими експертами, прозоре бюджетування з елементами партисипації, підтримку ініціатив знизу. Лише у такий спосіб можна забезпечити не лише формальну, а й змістову співучасть громади у вирішенні справ місцевого

значення, що суттєво підвищить якість управлінських рішень і зміцнить суспільну довіру.

Іншою суттєвою проблемою, яка простежується в управлінській діяльності Барської міської ради, є *недостатній рівень гнучкості в управлінських підходах*, особливо серед керівного складу різних рівнів. У сучасних умовах, коли ефективне публічне управління вимагає динамічної адаптації до змін середовища, застосування ситуаційного стилю керівництва є необхідністю. Цей стиль передбачає здатність лідера оперативно змінювати методи управлінського впливу залежно від рівня зрілості підлеглих, складності завдань, особливостей конкретної ситуації та наявних ресурсів. Проте в реаліях Барської міської ради ситуаційне лідерство використовується фрагментарно, переважно інтуїтивно, а не на основі глибокого аналізу чи професійно відпрацьованої управлінської моделі.

Такий стан речей вказує на наявну проблему низького рівня управлінської культури в частини посадовців, а також на відсутність системної підготовки керівників до сучасних підходів у менеджменті. Часто спостерігається перенесення «традиційного» стилю керівництва, з притаманною йому статичністю, орієнтацією на жорстке планування та формальні накази, на нові управлінські реалії, які вимагають відкритості до змін, лідерського мислення та гнучкого прийняття рішень.

Особливо яскраво ця проблема виявляється у кризових обставинах. Наприклад, під час надзвичайних погодних умов (злив, снігопадів, буревіїв) або в періоди загальнонаціональних викликів, пов'язаних із воєнним станом, окремі підрозділи Барської міської ради не демонструють належної здатності оперативно змінити усталений порядок дій. Це проявляється в затягуванні ухвалення рішень, неефективному розподілі людських та матеріальних ресурсів, складнощах у переформатуванні функцій виконавців. Натомість у таких обставинах необхідна швидка мобілізація ресурсів, делегування повноважень, налагодження горизонтальних комунікацій між службами — усе те, що і передбачає ситуаційне управління.

Окрім того, в умовах зміненої мотивації працівників (особливо у зв'язку з війною, психологічним виснаженням, нестабільністю) керівництво не завжди реагує належним чином на зниження емоційного тону в колективах або потребу в індивідуальному підході. Відсутність емоційного інтелекту як інструменту лідера обмежує можливість підтримки робочої атмосфери, що, у свою чергу, знижує продуктивність праці, породжує формальне ставлення до завдань, зменшує ініціативність працівників.

Таким чином, можна констатувати, що проблема відсутності чітко налагодженої системи ситуаційного керівництва у Барській міській раді потребує першочергової уваги. Вирішенням може стати цілеспрямоване навчання управлінців принципам адаптивного лідерства, розробка внутрішніх регламентів, що дозволятимуть швидко переходити від одного стилю до іншого, а також впровадження інструментів оцінки управлінської ефективності залежно від контексту. Без цього неможливо забезпечити належний рівень оперативності, гнучкості та результативності в роботі органу місцевого самоврядування, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Фрагментарність стилів керівництва в межах Барської міської ради становить одну з ключових управлінських проблем, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування як окремих підрозділів, так і інституції загалом. Йдеться про наявність суттєвих розбіжностей у стилях управління, що проявляються в роботі різних структурних одиниць ради. Одні з них орієнтовані на відкритість, гнучкість, заохочення ініціативності та партнерської моделі взаємодії з підлеглими. В таких підрозділах панує атмосфера довіри, заохочення до самостійного прийняття рішень, оперативного реагування на виклики. Як наслідок – підвищується мотивація працівників, спрощується процес ухвалення рішень, формуються горизонтальні ланки зв'язку всередині команди.

Натомість інші управління Барської міської ради залишаються в полоні жорстко ієрархічного, авторитарного стилю. Тут відзначається домінування контролю над співпрацею, поширене упередження щодо ініціатив «знизу», формальний підхід до розв'язання проблем, страх перед відповідальністю. Бюрократизм та недовіра до підлеглих створюють атмосферу напруженості, демотивації та знеособлення працівників, які відчують себе не стільки активними учасниками процесу, скільки виконавцями наказів. Така розбіжність у стильових підходах, які формуються залежно від особистих управлінських установок керівників, не лише гальмує інтеграцію зусиль між відділами, а й породжує відчуття нерівномірності у вимогах, оцінюванні роботи, комунікаціях.

Цей дисбаланс у внутрішньо-організаційній культурі ускладнює координацію дій між підрозділами. Коли, скажімо, фінансове управління прагне жорсткого дотримання процедур і неохоче приймає оперативні зміни, а відділ соціального захисту діє за принципом «ситуаційного сервісу» й гнучкого реагування на потреби населення, узгодження між ними зайвий раз гальмується. В результаті – зростають строки погодження рішень, ускладнюється реалізація спільних ініціатив, виникає відчуття розірваності єдиної управлінської вертикалі.

Найгостріше ця проблема проявляється у випадках, коли рішення потребує погодження декількох управлінь або проходить етап багаторівневої перевірки. Відсутність уніфікованого управлінського стилю або хоча б узгоджених підходів до лідерства спричиняє суттєві бар'єри: виникають конфлікти на рівні комунікацій, непорозуміння щодо термінів, формулювання завдань і розподілу відповідальності.

Тому одним із перспективних напрямів оптимізації управлінських процесів у Барській міській раді має стати гармонізація управлінської культури, розробка внутрішніх стандартів лідерської поведінки, впровадження тренінгів з розвитку єдиної стильової рамки в управлінні. Важливим також є створення умов для обміну досвідом між відділами, де

демократичні та адаптивні моделі лідерства вже працюють ефективно, й тими, що досі спираються на застарілі адміністративні методи. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню цілісності управлінської системи, зміцненню внутрішніх комунікацій і покращенню якості публічного адміністрування.

Крім вищезазначених недоліків, важливо звернути увагу на ще одну вагому проблему, яка актуалізується в діяльності Барської міської ради – *недостатнє залучення молодих управлінців та впровадження сучасних підходів до лідерства*. У структурі місцевого самоврядування, як правило, домінує усталене кадрове ядро, представники якого звикли працювати в рамках традиційної управлінської моделі, що базується на вертикалі влади, формалізованому підході до виконання завдань і стриманому ставленні до інновацій.

У таких умовах новітні методи керування – менторство, фасилітація, проєктне управління, інклюзивне лідерство – не отримують належного розвитку. Молоді спеціалісти, які могли б стати джерелом сучасного бачення, гнучких рішень та цифрових навичок, мають обмежені можливості для самореалізації. Відсутність програм адаптації, наставництва та горизонтального управління призводить до того, що вони швидко втрачають мотивацію або переходять до інших сфер, де більше цінується ініціатива, креативність і здатність працювати в команді.

Брак системного оновлення кадрового складу або інертність існуючих кадрів до змін сприяє закріпленню консервативного стилю управління, який перестає відповідати реальним запитам динамічного суспільства. Сьогоднішнє соціальне середовище вимагає від органів місцевого самоврядування гнучкості, відкритості до діалогу, уміння реагувати на кризові ситуації у режимі реального часу, залучати громадськість і вибудовувати довіру.

У практиці Барської міської ради це проявляється у недостатній інноваційності прийнятих рішень, повільному впровадженні цифрових

інструментів управління, слабкому розвитку міжвідомчих команд і проектно орієнтованих ініціатив. Проблема також посилюється через відсутність систематичних стажувань, внутрішньої ротації кадрів, програм професійного розвитку, які могли б стимулювати перехід до прогресивних лідерських стратегій.

В узагальненому вигляді проблеми і недоліки застосування існуючих стилів в органі місцевого самоврядування «Барська міська рада» ми подаємо в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Проблеми і недоліки застосування існуючих стилів в органі місцевого самоврядування «Барська міська рада»

Проблема	Опис проблеми	Шляхи вирішення
Надмірна авторитарність у певних підрозділах	Директивність прийняття рішень призводить до зниження ініціативності	Поступове впровадження демократичного або ситуативного стилю управління
Формальний характер громадських слухань	Громадські обговорення не мають впливу на рішення, які вже прийняті на сесії	Забезпечення реальної участі громадськості через інтерактивні формати
Відсутність гнучкості у керівному складі	Ситуаційний стиль управління застосовується епізодично	Підвищення управлінської культури через тренінги та розвиток
Фрагментарність стилів управління	Різні відділи демонструють різні управлінські культури	Уніфікація управлінських стандартів і розвиток командної роботи
Низький рівень залучення молодих управлінців	Відсутність системної роботи з молодими кадрами обмежує оновлення	Розробка програм наставництва, проектного і кар'єрного управління

Джерело: складена автором

Тож важливою передумовою модернізації управлінських процесів у Барській міській раді є створення сприятливого середовища для зростання нової управлінської генерації, розвиток лідерських програм для молоді, активне впровадження моделей наставництва, фасилітованого прийняття рішень і участі громадськості в управлінні. Лише поєднання досвіду старших управлінців із динамізмом молодих спеціалістів здатне забезпечити органу місцевого самоврядування сталий розвиток у сучасних умовах.

Отже, основними проблемами в застосуванні управлінських стилів у Барській міській раді є домінування авторитарного стилю в умовах, що вимагають відкритого партнерства; формалізована участь громадськості; недостатній розвиток адаптивного керівництва; стилістична фрагментарність у структурі ради; а також низький рівень впровадження інновацій у систему лідерства. Подолання цих недоліків є важливою умовою для підвищення якості управлінських рішень та формування ефективної й відповідальної влади на місцевому рівні.

3.2. Рекомендації щодо формування ефективного стилю керівництва

Формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування, зокрема у Барській міській раді, є ключовим чинником забезпечення результативної управлінської діяльності, високої мотивації працівників та довіри з боку громадськості.

Насамперед, доцільно *перейти від переважно авторитарної моделі управління до більш гнучкого, адаптивного та ситуаційного стилю керівництва*. Такий перехід означає відмову від універсальних жорстких командно-розпорядчих методів і перехід до стилю, який базується на гнучкому реагуванні на реалії та потреби колективу. Ситуаційний стиль передбачає, що керівник обирає спосіб впливу та управлінську тактику, виходячи з конкретних умов: рівня підготовки працівників, рівня складності завдання, загального психологічного клімату в колективі, наявності ресурсів та часу на реалізацію рішень.

Зокрема, у Барській міській раді така трансформація управлінського підходу дозволила б значно покращити комунікацію між підрозділами, уникнути конфліктів, спричинених одновимірністю управлінських рішень, а також сприяти зростанню довіри з боку підлеглих. У кризових умовах (наприклад, під час аварій, форс-мажорів чи швидких змін законодавства)

керівник має право та обов'язок діяти рішуче, централізовано приймати рішення. Натомість у стабільних ситуаціях, коли команда добре розуміє свої функції, доцільно переходити до делегування, розвитку ініціативи, заохочення самостійності працівників.

Крім того, ситуаційне керівництво стимулює лідерів до постійного аналізу ефективності власної управлінської поведінки, сприяє формуванню середовища довіри й зростання. Для цього важливо впроваджувати механізми регулярного зворотного зв'язку, оцінки результатів діяльності не лише за формальними критеріями, а й з урахуванням міжособистісних факторів. Враховуючи складність і динамічність функціонування органів місцевого самоврядування, саме ситуаційний стиль є тим інструментом, який дозволяє досягти ефективного балансу між адміністративною дисципліною і людяністю в управлінні.

Важливим напрямом удосконалення управління в Барській міській раді є *розвиток демократичного стилю керівництва*, який базується на засадах партнерства, поваги до особистості, командної взаємодії та залучення до управлінського процесу якомога ширшого кола працівників і громадян. Цей підхід дозволяє не лише зміцнити внутрішню мотивацію персоналу, а й формує атмосферу довіри, спільної відповідальності та відкритості до змін.

Демократичне керівництво потребує створення ефективних і реальних механізмів зворотного зв'язку. Це, зокрема, передбачає регулярне проведення зборів структурних підрозділів для обговорення проблем і перспектив, аналізу виконаних завдань, колективного ухвалення рішень щодо організаційних процесів. Не менш важливою є практика внутрішніх опитувань серед працівників – з метою виявлення рівня задоволеності управлінським підходом, умовами праці, можливостями для розвитку й участі в ініціативах.

У зовнішньому вимірі демократичний стиль має проявлятися через активне і щире залучення громадськості. Проведення громадських слухань, круглих столів, відкритих стратегічних сесій із залученням мешканців територіальної громади має стати не формальністю, а інструментом спільного

планування, прийняття рішень і публічного контролю. Дієвими можуть бути й механізми електронної демократії – наприклад, онлайн-опитування, платформи для голосування за ініціативи або бюджети участі.

Впровадження демократичного стилю керівництва в Барській міській раді дозволить підвищити ефективність управлінської діяльності, знизити рівень адміністративного тиску, сприяти розвитку управлінської культури, базованої на співпраці, прозорості та взаємоповазі.

Також важливим елементом формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування, зокрема в Барській міській раді, є цілеспрямований *розвиток управлінських компетенцій керівників усіх рівнів через системне підвищення їхньої кваліфікації*. Управлінське середовище XXI століття динамічне, складне й вимагає постійного оновлення знань і навичок, тож фаховий ріст управлінців має стати стратегічним пріоритетом.

Сучасна управлінська освіта має включати регулярне проходження спеціалізованих тренінгів, участь у майстер-класах, тематичних семінарах і стажуваннях. Особливу цінність становлять навчальні програми, присвячені сучасним моделям лідерства – трансформаційному, сервісному та фасилітаційному. Ці підходи орієнтовані не лише на результат, а й на процес взаємодії з командою, створення ціннісно насиченого простору співпраці.

Трансформаційне лідерство спрямоване на натхнення, формування бачення майбутнього, розвиток інноваційного мислення. Сервісне лідерство акцентує увагу на служінні громаді, умінні бачити запити людей і оперативно реагувати на них. Фасилітаційне лідерство дозволяє створювати умови для колективного ухвалення рішень, підвищує залученість працівників до планування та відповідальності.

Крім того, надзвичайно важливо розвивати емоційний інтелект керівників. Це – здатність розуміти свої емоції й емоції інших, будувати довірливі й конструктивні стосунки, вчасно виявляти підтримку, а також ефективно комунікувати в складних, конфліктних чи кризових ситуаціях.

Високий рівень емоційного інтелекту особливо важливий у сфері публічного управління, де довіра, відкритість і повага до людей є запорукою ефективної роботи та позитивного іміджу влади.

Інвестування в розвиток управлінських навичок через сучасну освіту та формування високої емоційної культури – це не лише запорука професійного зростання керівників Барської міської ради, а й умова створення нової моделі лідерства, що відповідає викликам нашого часу.

Крім того, ефективному управлінню в Барській міській раді сприятиме розвиток інституційної культури довіри та партнерства, що має стати основою для якісної трансформації управлінського середовища. Йдеться не лише про зміну стилів керівництва на індивідуальному рівні, а про стратегічне перезавантаження всієї системи організаційної взаємодії. Справжня довіра формується тоді, коли керівники не лише декларують відкритість, а й щоденно підтверджують її діями – через прозоре делегування повноважень, визнання й підтримку ініціатив працівників, чесну та об'єктивну оцінку результатів діяльності.

Також варто створити систему нематеріального заохочення – публічне визнання досягнень, відкриті канали зворотного зв'язку, можливості для професійного росту, що стимулюють саморозвиток і посилюють залученість персоналу. Таке середовище формує відчуття причетності до спільної справи та відповідальності за результат.

Особливу роль у цій системі відіграє децентралізація управління. Поступове передання ширших повноважень керівникам відділів і управлінь дозволяє не лише зменшити навантаження на вищу адміністрацію, а й активізувати управлінські ресурси «на місцях». Кожен структурний підрозділ Барської міської ради повинен мати змогу самостійно ухвалювати оперативні рішення в межах своєї компетенції, що, у свою чергу, підвищить ефективність, адаптивність і оперативність у реагуванні на потреби громади.

Розвиток культури партнерства та децентралізація – це крок до формування якісно нової управлінської моделі, у якій демократичні принципи

поєднуються з відповідальністю, ініціативою та взаємною повагою між усіма учасниками управлінського процесу. Такий підхід сприятиме не лише зміцненню ефективності роботи Барської міської ради, а й зростанню довіри з боку громади до органів місцевого самоврядування (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Рекомендації щодо формування ефективного стилю керівництва

№ з/п	Проблема/напрямок	Рекомендації щодо покращення
1	Надмірна авторитарність	Впровадження ситуаційного стилю керівництва, адаптація до контексту
2	Слабка демократичність і формальність участі громади	Активізація зворотнього зв'язку з громадськістю, реальна участь у прийнятті рішень
3	Відсутність системного, ситуаційного керівництва	Навчання керівників гнучкому стилю управління залежно від умов
4	Недостатній рівень управлінської культури	Системне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах та стажуваннях
5	Інертність кадрового складу	Оновлення кадрового складу, впровадження менторства та проектного управління
6	Низький рівень горизонтальної взаємодії	Створення єдиних стандартів управлінської комунікації між підрозділами
7	Недостатній емоційний інтелект	Розвиток емоційного інтелекту через тренінги та особистісне зростання

Джерело: складена автором

Отже, ефективний стиль керівництва у Барській міській раді має бути адаптивним, орієнтованим на людину, відкритим до змін, інновацій та співпраці з громадськістю. Такий підхід дозволить не лише покращити роботу апарату, а й підвищити довіру мешканців громади до органу місцевого самоврядування.

3.3. Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю як інструменту підвищення ефективності управління

Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю управління в органах місцевого самоврядування, зокрема в Барській міській раді, є надзвичайно важливим кроком на шляху до посилення ефективності управлінської діяльності. Ці стилі передбачають гнучкість у прийнятті рішень, уважність до контексту, вміння змінювати управлінський підхід залежно від ситуації, ресурсів, складу колективу та його потреб.

Адаптивне управління орієнтоване на здатність організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, змін у законодавстві, економічної нестабільності, цей стиль дає змогу підвищити стійкість управлінських рішень. Наприклад, в умовах кризи керівник може застосовувати більш жорсткий підхід, мобілізуючи ресурси, а в періоди стабільності – переходити до більш демократичного стилю, який стимулює ініціативність та командну співпрацю.

Ситуаційний стиль, запропонований у класичних працях П. Герсі та К. Бланшара, базується на принципі відповідності стилю керівництва конкретній управлінській ситуації та рівню зрілості (компетентності й мотивації) працівників. У практиці Барської міської ради це означає, що начальник відділу ЖКГ може делегувати завдання досвідченим фахівцям, не втручаючись у процес, але забезпечуючи координацію, а в разі роботи з новими кадрами – надавати більше підтримки й контролю. Такий підхід сприяє персоналізованому управлінню, підвищенню відповідальності і, що не менш важливо, мотивації працівників.

Переваги запровадження адаптивного та ситуаційного стилю керівництва справді є багатоаспектними і стратегічно важливими для будь-якої організації, зокрема для органів місцевого самоврядування, як-от Барська міська рада. Однією з ключових переваг є підвищення управлінської ефективності: керівники, які застосовують гнучкі стилі, здатні швидко

реагувати на непередбачувані зміни, перерозподіляти ресурси, приймати рішення відповідно до актуального стану справ.

Також значно покращується внутрішньо-організаційна комунікація. Гнучкий керівник уникає жорстких ієрархічних бар'єрів, надає працівникам простір для висловлення ідей, що сприяє розвитку культури діалогу. Це, у свою чергу, зміцнює довіру до керівництва, оскільки працівники відчують повагу до своїх компетенцій та участь у спільній справі.

Крім того, ситуаційний стиль є ідеальним інструментом управлінського наставництва. У таких умовах молоді фахівці можуть поступово зростати професійно – спочатку під тісним супроводом, згодом – отримуючи дедалі більше автономії. Така поетапна передача повноважень забезпечує стійке формування нової управлінської генерації, здатної діяти як у стабільному, так і в кризовому середовищі.

І, нарешті, адаптивність як принцип лідерства створює атмосферу відкритості до інновацій, підтримки експериментів та впровадження нових підходів до вирішення задач. У підсумку – це не просто стиль керівництва, а філософія управління, яка дозволяє Барській міській раді відповідати вимогам часу та бути дійсно сервісною інституцією для громади.

Успішна реалізація адаптивного та ситуаційного стилю управління передбачає не лише декларативну зміну підходів, а цілеспрямовану й довготривалу трансформацію управлінської культури. Вона вимагає безперервного навчання керівників усіх рівнів, оскільки ефективне застосування цих стилів потребує розуміння психології персоналу, навичок аналізу управлінських ситуацій, гнучкості у прийнятті рішень. Йдеться про опанування сучасних лідерських моделей, тренінги з емоційного інтелекту, фасилітації, кризового менеджменту.

Крім того, аналітична робота над індивідуальними стилями управління має стати обов'язковою практикою – це можуть бути щорічні самооцінки, професійні супервізії, анкетування серед підлеглих або зовнішній аудит лідерських якостей. Такий зворотний зв'язок дозволить вчасно скоригувати

управлінські підходи, уникаючи застійності або надмірної суб'єктивності в прийнятті рішень.

Не менш важливим є формування відкритої організаційної культури, у якій помилки не караються, а аналізуються, де кожен працівник має голос, а ініціатива – не лише допускається, а й заохочується. Така культура створює умови для ефективної адаптації стилю керівництва до конкретних обставин, мотивів і потреб команди.

За наявності цих умов адаптивність і ситуаційність не будуть виглядати як спорадичні дії чи інтуїтивні реакції окремих лідерів. Вони стануть системним інструментом стратегічного управління, який дозволить Барській міській раді діяти передбачувано, впевнено і результативно. Такий стиль управління гармонізує роботу всієї установи, забезпечує ефективне лідерство в умовах змін і формує основу для впровадження найкращих європейських практик у сфері місцевого самоврядування.

Підсумовуючи усе вище сказане, спробуємо графічно зобразити запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю як інструменту підвищення ефективності управління.



Рис. 3.1. Перспективи запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю як інструменту підвищення ефективності управління

Як бачимо з запропонованої діаграми, Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування, зокрема в Барській міській раді, є стратегічно важливим кроком на шляху до підвищення ефективності управління, зміцнення команди та модернізації управлінської культури. Аналіз очікуваних ефектів від впровадження таких стилів дає змогу виокремити кілька ключових результатів, які матимуть вагоме значення для функціонування всієї структури ради.

Насамперед, найбільший позитивний ефект очікується у сфері покращення комунікації в колективі (25%). Умови адаптивного та ситуаційного керівництва сприяють відкритому обміну думками, підвищенню рівня взаєморозуміння між керівниками та підлеглими, а також зміцненню горизонтальних зв'язків між різними підрозділами. У випадку Барської міської ради це особливо актуально, оскільки діагностовані проблеми фрагментарності управлінських підходів і слабкої міжвідомчої взаємодії потребують комплексного розв'язання.

Зростання загальної управлінської ефективності (20%) є ще одним визначальним результатом. Ситуаційний стиль керівництва передбачає гнучке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, оперативне прийняття рішень залежно від ситуації, що особливо важливо в умовах воєнного стану або інших кризових подій. Завдяки цьому підвищується здатність органу місцевого самоврядування діяти результативно й швидко в нестандартних умовах.

Підвищення мотивації працівників (18%) також належить до прямих наслідків переходу до більш відкритих стилів управління. Делегування повноважень, довіра до ініціативи, моральне заохочення сприяють формуванню у працівників відчуття цінності їхньої ролі в спільній справі. Для Барської міської ради, де спостерігається певна демотивація на рівні окремих відділів, це може стати потужним стимулом до внутрішніх змін.

Істотне значення має також розвиток управлінських кадрів (17%), адже ситуаційний стиль дозволяє не лише ефективно керувати в моменті, а й вирощувати лідерів майбутнього. Завдяки менторству, включенню до проєктної діяльності, поетапній передачі повноважень, з'являється нове покоління професійних і відповідальних управлінців, здатних до стратегічного мислення та адаптації до змін.

Запровадження гнучких стилів також зміцнює довіру до керівництва (12%), оскільки воно стає не лише формальним інститутом управління, а реальним партнером громади й колективу. Відкритість, чесність, готовність до діалогу, притаманні демократичному та адаптивному стилям, формують в уявленні працівників і жителів міста образ керівника як союзника, а не лише адміністратора.

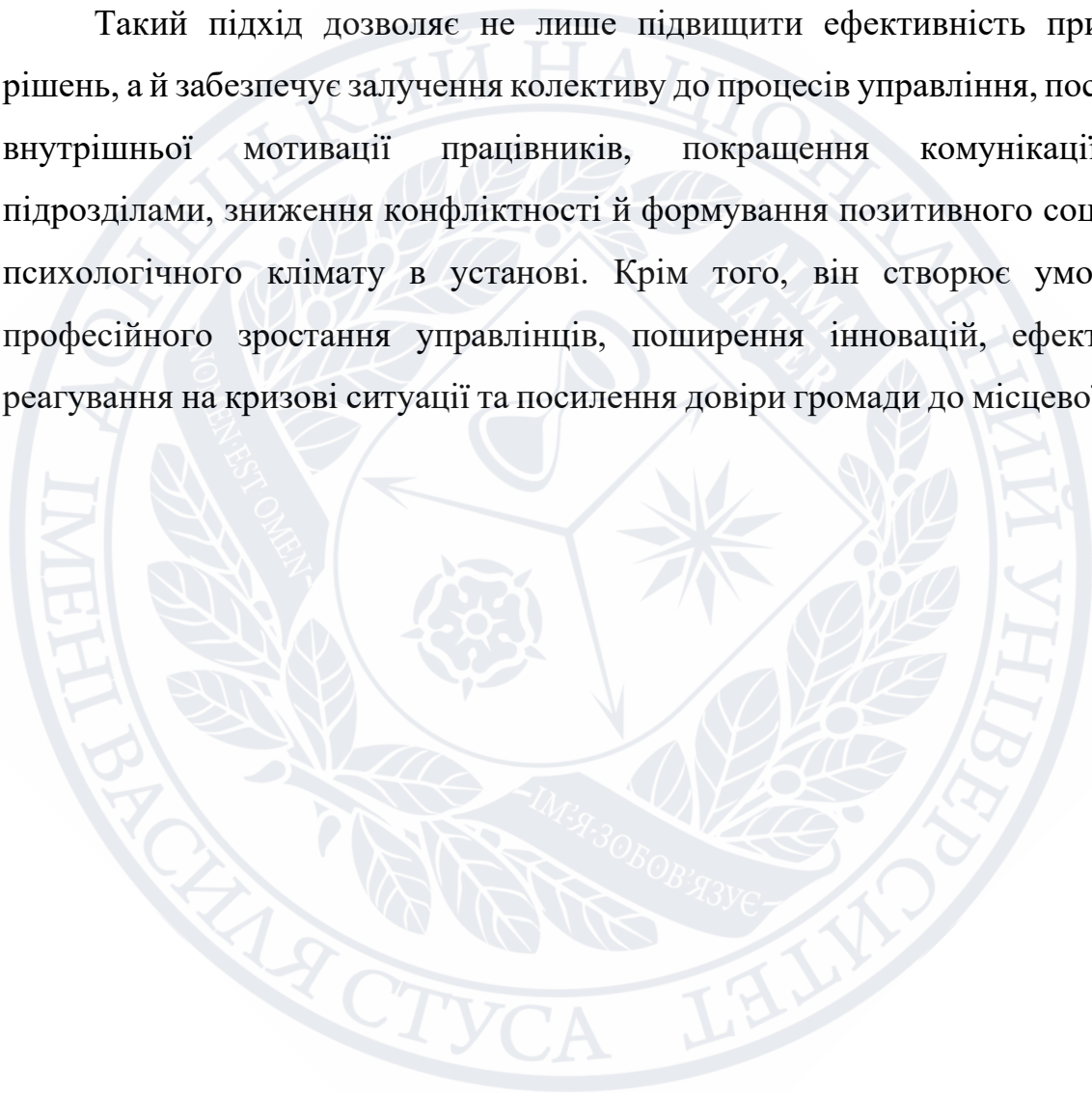
Інші ефекти (8%) включають покращення психологічного клімату в колективі, більш гнучке стратегічне планування, підвищення якості прийняття рішень, а також формування інноваційного потенціалу управлінської діяльності.

Перехід до адаптивного та ситуаційного стилю в роботі Барської міської ради – це не лише відповідь на виклики часу, а й ключовий інструмент для забезпечення розвитку місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів управління.

Таким чином, запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю керівництва як інструменту підвищення ефективності управління є сучасною управлінською необхідністю для органів місцевого самоврядування, зокрема для Барської міської ради. В умовах постійних змін, викликів і соціальних трансформацій, що особливо загострилися в умовах війни, саме гнучкість управлінських підходів, здатність лідера аналізувати контекст, розуміти потреби колективу та відповідним чином адаптувати стиль керівництва стає критично важливою перевагою.

Інтеграція елементів адаптивного та ситуаційного лідерства в систему управління Барської міської ради є не лише актуальним кроком, а й стратегічною умовою формування якісно нової управлінської культури – відкритої, гнучкої, ефективної, такої, що відповідає європейським цінностям публічного адміністрування та очікуванням сучасного українського суспільства.

Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність прийняття рішень, а й забезпечує залучення колективу до процесів управління, посилення внутрішньої мотивації працівників, покращення комунікації між підрозділами, зниження конфліктності й формування позитивного соціально-психологічного клімату в установі. Крім того, він створює умови для професійного зростання управлінців, поширення інновацій, ефективного реагування на кризові ситуації та посилення довіри громади до місцевої влади.



ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження ми досягли поставленої мети, а саме дослідили теоретичні засади стилів керівництва, проаналізували особливості їх формування та застосування в системі менеджменту організації (на прикладі органу місцевого самоврядування «Барська міська рада»), а також розробили рекомендації щодо вдосконалення управлінської практики.

Основні висновки зводяться до такого.

1. Стиль керівництва не є ізольованим явищем, а функціонує як частина загальної системи управління. Його ефективність визначається не лише особистістю керівника, а й тим, наскільки цей стиль відповідає ситуації, у якій перебуває організація. Поняття стилю керівництва повинне розглядатися як інтегральна управлінська характеристика, що поєднує в собі особистісні, поведінкові та ситуаційні компоненти і має вирішальний вплив на ефективність взаємодії в організації та досягнення її цілей.

2. Еволюція підходів до вивчення стилів керівництва відображає зміну акцентів від особистісних рис керівника до врахування ситуаційних факторів, поведінкових аспектів та емоційного інтелекту. Сучасні теорії підкреслюють важливість гнучкості, етичності та орієнтації на розвиток підлеглих. Розуміння та правильне застосування стилів керівництва є ключовим фактором успішного управління організацією в умовах динамічного середовища.

3. Практика засвідчує, що жоден стиль не є універсально ефективним у всіх умовах. Сучасні керівники, які прагнуть досягти високих результатів, повинні володіти репертуаром стилів, умінням адекватно оцінювати ситуацію, рівень розвитку команди, складність завдань і застосовувати найдоречніший стиль лідерської поведінки.

Успішне використання стилів керівництва є одним із ключових чинників ефективного менеджменту, що забезпечує продуктивність праці, стійкість організації до зовнішніх викликів і високу лояльність персоналу. У зв'язку з

цим формування й розвиток відповідного стилю керівництва має бути стратегічним пріоритетом будь-якого сучасного підприємства, незалежно від сфери його діяльності.

4. Ефективне керівництво – це не фіксований стиль, а результат складної взаємодії між особистістю лідера, його поведінковими проявами, характеристиками команди та зовнішніми умовами. Еволюція моделей лідерства свідчить про відхід від спрощених класифікацій і перехід до системного, контекстуального розуміння керівної діяльності.

5. Барська міська рада – це орган місцевого самоврядування, який представляє інтереси жителів Барської міської територіальної громади Жмеринського району Вінницької області. Діяльність ради спрямована на забезпечення сталого розвитку громади, підвищення якості життя населення, ефективне управління ресурсами та розв'язання соціально-економічних, культурних і екологічних питань місцевого значення.

6. У процесі управлінської діяльності одним із ключових чинників ефективності функціонування будь-якої установи, зокрема Барської міської ради, є стиль керівництва. Стиль керівництва визначається як сукупність характерних методів, прийомів та форм управлінського впливу, які керівник систематично застосовує у своїй роботі з підлеглими. У практиці Барської міської ради можна спостерігати прояви різних стилів керівництва, що зумовлені як особистими якостями лідерів, так і специфікою їх управлінських функцій.

7. Загалом, аналіз стилів керівництва в Барській міській раді демонструє наявність різних управлінських моделей, які застосовуються відповідно до функціональних обов'язків, особистісних якостей керівників та контексту прийняття управлінських рішень. Найбільш ефективними є ті стилі, які орієнтовані на партнерство з працівниками, заохочення ініціативи, підвищення рівня відповідальності та професійного розвитку. Саме поєднання елементів гнучкого, демократичного і ситуаційного керівництва забезпечує якісне управління на місцевому рівні.

8. Основними проблемами в застосуванні управлінських стилів у Барській міській раді є домінування авторитарного стилю в умовах, що вимагають відкритого партнерства; формалізована участь громадськості; недостатній розвиток адаптивного керівництва; стилістична фрагментарність у структурі ради; а також низький рівень впровадження інновацій у систему лідерства. Подолання цих недоліків є важливою умовою для підвищення якості управлінських рішень та формування ефективної й відповідальної влади на місцевому рівні.

9. Формування ефективного стилю керівництва в органах місцевого самоврядування, зокрема у Барській міській раді, є ключовим чинником забезпечення результативної управлінської діяльності, високої мотивації працівників та довіри з боку громадськості. Ефективний стиль керівництва у Барській міській раді має бути адаптивним, орієнтованим на людину, відкритим до змін, інновацій та співпраці з громадськістю. Такий підхід дозволить не лише покращити роботу апарату, а й підвищити довіру мешканців громади до органу місцевого самоврядування. Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю управління в органах місцевого самоврядування, зокрема в Барській міській раді, є надзвичайно важливим кроком на шляху до посилення ефективності управлінської діяльності.

10. Запровадження елементів адаптивного та ситуаційного стилю керівництва як інструменту підвищення ефективності управління є сучасною управлінською необхідністю для органів місцевого самоврядування, зокрема для Барської міської ради. В умовах постійних змін, викликів і соціальних трансформацій, що особливо загострилися в умовах війни, саме гнучкість управлінських підходів, здатність лідера аналізувати контекст, розуміти потреби колективу та відповідним чином адаптувати стиль керівництва стає критично важливою перевагою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля, В. С. Михаліцький. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с.
2. Артюх О.В. Внутрішній контроль на конкурентоспроможному підприємстві: проблеми визначення. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 7 С. 780-784.
3. Баранюк Н. І., Гоза В. М. Вплив керівника на підлеглих як прояв його влади та авторитету. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія психологічна. 2014. Вип. 1. С. 223–232. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2014_1_26..
4. Бовкун О. А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/39.pdf.
5. Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. О. А. Бородіна. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
6. Блейк Р., Моутон Дж. *Гратка менеджменту: новий погляд на стилі керівництва*. Київ: Видавництво «Основи», 2004. 312 с.
7. Внутрішній аудит: монографія / Рудницький В.С., Лазаришина І.Д., Шеремет Г.М., Хомедюк В.О. Рівне: УДУВГП, 2003. 163 с.
8. Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2016. № 4. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/4_ukr/4_2016.pdf#page=127.
9. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5 (1). С. 113–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5(1)_25).

10. Дячук О. С. Менеджмент організацій. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 288 с.
11. Кривоногова Н. І. *Теорія управління персоналом*. Львів: Магнолія, 2021. 264 с.
12. Левін К., Ліппіт Р., Вайт Р. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 1939. №10(2). С. 271–299.
13. Любченко Н. В. Тайм-менеджмент в освітній установі: спецкурс. Управління науково-методичною діяльністю закладів післядипломної педагогічної освіти: координаційний аспект: наук.-метод. посіб. НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2013. С. 221–232.
14. МакГрегор Д. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 р.
15. Максимова В.Ф. Класифікація внутрішнього економічного корпоративного контролю. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2004. Випуск 16. С. 316-322.
16. Корінько М.Д. Удосконалення організації та функціонування системи внутрішнього економічного контролю при диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Статистика України*. 2008. №1. С. 34-40.
17. Маршавін Ю.М. Технологізація процесу надання соціальних послуг центрами зайнятості в умовах сучасного ринку праці. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-27.
18. Мельник А. О. Організація системи ефективного внутрішнього контролю на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 11, 2020. URL: www.economy.nayka.com.ua
19. Міненко В.А. Стан та перспективи розвитку методичного забезпечення удосконалення механізмів державного регулювання ринку праці і зайнятості населення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 82–85.
20. Орбан Л. В. Організаційна поведінка. Харків: Фактор, 2020. 352 с.

21. Офіційний сайт Державного центру зайнятості URL: <https://www.dcz.gov.ua>
22. Павлюк Т.І. Зайнятість як економічна категорія: її роль у функціонуванні ринкової економіки. *Економічна теорія та історія економічної думки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 14. 2016. С. 26-31.
23. Петюх В.М. Ринок праці : навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 128 с.
24. Підходи до індивідуалізації професійного розвитку майстрів виробничого навчання засобами інформаційних технологій на курсах підвищення кваліфікації. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С.190-194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_57..
25. Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43 (редакція від 05.01.2017, підстава 1798-19). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19и> [дата звернення 16.11.2024].
26. Ринок праці: оцінка та прогноз зайнятості населення. URL: <https://ua.news/ua/rynok-truda-otsenka-y-prognozzanyatosty-ukrayntsev-v-2020-godu/>.
27. Файоль А. Вчення про управління. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія / упоряд. І. О. Слепцов. Київ: Либідь, 1993. 304 с.
28. Фіщук Н.Ю. Мотивація праці в теорії аграрного менеджменту *Науковий вісник НУБІП України*. Серія: економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. № 244. С. 229-236.
29. Хміль Ф.І. Економічні та суспільні зміни та їх вплив на управління вітчизняними підприємницькими організаціями. *Торгівля, комерція, підприємництво: Зб. наук. праць ЛКА*. Львів: вид-во ЛКА, 2011. Випуск 12. С.9-11.
30. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування: Навч. посіб. 3-тє вид., стер. Київ: Вікар, 2003. 223 с.

31. Шарко О. Р. Виявлення місця адміністративного менеджменту в науці за допомогою типологічного аналізу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2013. № 1 (190). Ч. 1. С. 239–245.
32. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.
33. Юкл Г. Leadership in Organizations. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2013. 528 p.
34. Юрків Я.І. Сутність та зміст ділового етикету. URL: http://конференция.com.ua/files/image/konf_13/doklad_1.pdf.
35. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб.. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.
36. Якобінчук В. Політика зайнятості та її вплив на зменшення рівня бідності в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С. 13-17.
37. Ястремська Н. М. Створення умов для розвитку інфраструктури ринку праці. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 6. С. 62-67.
38. Fidler F. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 280 p.