

УДК 316.5.011

ББК 60.155

Вербовська Л. С.

## ЛІДЕРИ ОТГ - АГЕНТИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЗМІН

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,  
Міністерство освіти і науки України,  
кафедра менеджменту і адміністрування,  
вул. Шопена, 1, м. Івано-Франківськ,  
76000, Україна,  
тел.: 0679262244,  
e-mail: verlesya@gmail.com

**Анотація.** В статті розкриваються важливі аспекти якості регіонального лідера в об'єднаних територіальних громадах. До них віднесено: формування команди однодумців, вміння працювати в команді, долучати команду до процесу навчання, здійснювати постійний аналіз власного досвіду. За результатами дослідження встановлено, що розвиток громад залежить від лідерів ОТГ, які створять умови для комфортного і безпечного проживання в ОТГ. Розглянуто важливі навички членів команди, що впроваджують зміни.

**Ключові слова:** децентралізація, лідер, регіональні лідери, об'єднана територіальна громада, конкурентоспроможність, залучення інвестицій.

Verbovska L.S.

## LEADERS ATC- AGENCTS FOR DEVELOPING TERRITORIES IN CONDITIONS OF CHANGE

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,  
Ministry of Education and Science of Ukraine,  
Shopena str.1, Ivano-Frankivsk,  
7600, Ukraine,  
tel.: 0679262244,  
e-mail: verlesya@gmail.com

**Abstract.** The article reveals important aspects of the quality of the regional leader in the united territorial communities. These include: the formation of a team of like-minded people, the ability to work in a team, join the team in the process of learning, carry out a constant analysis of their own experience. According to the results of the study, community development depends on the leaders of OTs, which will create conditions for a comfortable and safe stay in OTG. The important skills of team members implementing changes are considered.

**Key words:** decentralization, leader, regional leaders, united territorial community, competitiveness, attraction of investments.

**Вступ.** Процес децентралізації, що розпочався в Україні у 2014 році, призвів до створення нових утворень на мапі держави, а саме, об'єднаних територіальних громад (ОТГ), сьогодні створено і ефективно працює 665 громад. ОТГ функціонують в умовах невизначеності, динамічності та складності зовнішнього середовища. На семінарі "Децентралізація 2017: вектор руху" Віце-прем'єр-міністр – Міністр регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ Геннадій Зубко заявив, що розвиток громад залежить від повноважень та можливостей лідерів ОТГ, яких обрали люди. Це можливість управляти фінансами, залучати інвестиції, збільшувати доходи до місцевих бюджетів та інші. Більше відповідальності, прозорості та субсидіарності влади на місцях! Це головний принцип реформи децентралізації [2].

**Постановка завдання.** Процес реформ перебуває сьогодні в активній фазі. “Країні важливий регіональний розвиток. В бюджеті 2018 року [1, 3] кошти місцевого і центрального бюджетів розподілені рівномірно, по 50%. Якщо взяти доприкладу, бюджети місцевих громад – це 200 млрд грн, а ДФРР разом з субвенціями на ОТГ і соціально-економічний розвиток – це 8 млрд грн. Тому, сьогоднішній тренд – активний розвиток громад через регіональних лідерів”.

Розвиток територій можливий через ефективне залучення та використання громадою ресурсів в процесі здійснення реформ. Спроможність територій досягається за умов, коли в об’єднаних громадах будуть зростати та розвиватися регіональні лідери змін. Визначено основні завдання для лідерів змін: сформувані спроможні об’єднані територіальні громади, дослідження роботи команди, розвитку бізнесу, формування молодих лідерів в ОТГ. До головних завдань лідерів змін необхідно віднести також, вміння групувати молодих осіб для розвитку своєї ОТГ, створення умов для комфортного і безпечного проживання в громаді, формування сприятливого середовища для залучення інвестицій, конкурентоспроможності громади.

**Результати.** В більшості літератури по лідерству зроблений акцент на характеристиках хорошого лідера. Ці характеристики, проте, є дуже загальними, щоб мати якусь практичну цінність для того, хто намагається стати більш ефективним лідером. Лідер має слідувати за дотриманням пріоритетів, рухом у правильному напрямі, досягненням ключових цілей, але не може нехтувати питаннями стосунків, відносин, налагодження дієвої взаємодії в колективі [4, 8]. Віце-прем’єр-міністр – Міністр регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ Геннадій Зубко зазначає, що “Без залучення відповідальних людей, їх активності на місцях втілити реформу децентралізації не можливо. Тому починаючи від будинку, району, області маємо створити потужні громади, в яких є активні лідери, які управляють всіма послугами й ефективно здійснюють функцію влади на місцях” [5].

Лідерство – це потужний інструмент перетворення компанії, що навчається. Головне завдання лідера – створення творчої напруги, яке виникає через чітке усвідомлення того, чого хочеться досягти; з бачення перспективи; з розуміння того, де знаходиться організація в даний момент.

У організації, що навчається найважливіші ролі лідера - ролі дизайнера, вчителі та служителя - сягають корінням у його попередню діяльність (побудова організації). Але в організації кожна з ролей набуває нового змісту і вимагає нових навичок та інструментів.

Лідер як дизайнер. Керівнику необхідно зупинитися на певній структурі компанії, включаючи встановлення політики, стратегій і форм, підтримують бажання до навчання.

Лідер як учитель – це не авторитарний експерт, завдання якого полягає в тому, щоб співробітники засвоїли "правильний" світогляд, а також допитливий і мудрий колега.

Лідер як служитель. Організації створюються лідерами-служителями, які цілком віддають себе іншим людям і своєму баченню організації. Лідерство як служіння може розглядатися в двох площинах: як служіння співробітникам організації і як служіння в ім'я таких високих цілей, як виконання місії, яка є визначальною для діяльності компанії.

В найширшому значенні лідерство можна визначити як здатність впливати на інших у напрямі досягнення певної мети. Таким чином, лідер веде співробітника або групу співробітників до певної мети.

Лідер команди, який виконує всі необхідні функції, - велика рідкість. У реальній практиці – управлінці, одні лідери будуть захоплені метою і, природно, сконцентрують

увагу на завданні, інші схильні віддавати перевагу командним взаєминам. Лише деякі люди вміють розподіляти свою увагу рівномірно - і на вирішення завдання, і на створення сприятливого командного клімату. Однак ключовим моментом є забезпечення виконання цих функцій членами команди без безпосередньої участі керівника. Лідер має слідкувати за дотриманням пріоритетів, рухом у правильному напрямі, досягненням ключових цілей, але не може нехтувати питаннями стосунків, відносин, налагодження дієвої взаємодії в колективі [4].

Також, необхідним є баланс уваги до внутрішніх та зовнішніх процесів – постійний моніторинг. Крім того, слід визнавати, що зміни – це не завжди легко, а організаційні зміни – як правило, складно. Зміни спричиняють супротив та завжди пов'язані з ризиками. За статистикою, кожна друга ініціатива може бути провальною. Для того, щоб зміни були успішними, потрібні лідери, які очолюватимуть та вестимуть зміни. Віце-прем'єр Геннадій Зубко вважає [3], що “Регіональне лідерство за поколіннями Y і Z. Сьогодні у вас є можливість вашої власної соціальної капіталізації. Уперше в новітній історії України держава відкрила громадянам великі і перспективні соціальні ліфти”. “Люди прагнуть змін і бачать їх у реформі місцевого самоврядування. Ви виграєте, якщо скористаєтеся новими можливостями. А разом із вами виграє Україна”.

Для досягнення позитивних зрушень регіональним Лідерам змін необхідно формувати команду односторонців. Команда повинна бути спроможною і мати повноваження очолювати зусилля щодо змін. Довіра потрібна як всередині команди (для становлення команди), так і до членів команди з боку інших зацікавлених сторін. Члени команди мають бути відданими агентами змін, усвідомлювати терміновість дій. Як і у будь-якій команді, вони повинні мати взаємодоповнюючі навички; тому треба знати, які сильні сторони кожен член команди привносить.

Члени команди повинні знати, що вони роблять, розуміти норми взаємодії в команді (правила гри), знати, як слід спілкуватись один з одним. На практиці часто складається ситуація, коли немає можливості вибирати команду. У цьому випадку слід використовувати те, що є. У менеджера є кілька способів підвищення ефективності діяльності групи.

Реструктурувати. Це може бути виходом для двох і більше учасників команди: обмінятися ролями чи основною частиною роботи. Якщо завдяки цьому вони отримують роль, в якій, ймовірно, більше превстигнуть, вони, швидше за все, будуть вітати зміни.

Перерозподілити обов'язки. Визначити, які завдання подобаються кожному з учасників команди. Потім розглянути можливість їх перерозподілу. Це відрізняється від повного обміну обов'язками.

Розділити конфліктуючих учасників команди. Розділити команду на кілька менших груп, кожна з яких відповідатиме за різні проекти.

Сьогодні фахівці наголошують на трьох тактиках впливу: через “голову” (факти та логіка), “серце” (емоції, почуття) та “руку” (корисність, процеси, інструменти, які можна використати). Усі ці тактики необхідно використовувати з самого початку процесу змін, таблиця 1 [4].

Члени команди повинні мати компетенції лідерства. Важливі навички членів команди, що впроваджує зміни, включають:

- навички ефективної комунікації, терпимість (для підтримки діалогу, обміну інформацією та ідеями та пошуку припущень, що можуть блокувати креативність);
- розвинені аналітичні навички, спроможність застосовувати системний підхід (здатність дивитися ширше, генерувати, розвивати та оцінювати ідеї та спільно знаходити найкращі рішення);

– спроможність до розв’язання проблем (дотримуватися процесу для примноження креативності та стратегічного мислення).

Таблиця 1

**Тактики впливу (Центр креативного лідерства, CCL) [4]**

Table 1

**Tactics of Influence (Center for Creative Leadership, CCL) [4]**

ГОЛОВА	Використання логіки	Організаційні блага, вигоди. Особисті блага, вигоди
СЕРЦЕ	Використання емоцій	Індивідуальні цілі. Особисті цінності
РУКИ	Використання взаємодії	Співпраця. Консультації. Альянси, партнерства, мережі

Для планування змін та їх впровадження може бути корисно використовувати наочну модель, яка виокремлює три ключові етапи: підготовка основ, планування реалізації, а також впровадження та моніторинг, які ґрунтуються на трьох китах провадження змін, якими є лідер (лідерство), відкрита постійна комунікація та залучення персоналу, зацікавлених сторін. Серцевиною процесу є розвиток і підтримка довіри, а також мета процесу змін, рисунок 1.



Рис.1 Матриця підготовки та впровадження змін (Університет Квінз, Школа державної служби Канади) [4]

Fig.1 The Matrix for the Preparation and Implementation of Changes (University of Queens, Canadian Civil Service School) [4]

Тож, лідери змін мають усвідомлювати потребу управління змінами, ведення змін, розуміти те, як зміни сприймаються та переживаються, які можуть бути причини

опору змінам та враховувати основні етапи процесу ведення змін. Ключовою є спроможність до розробки та комунікації бачення, формування команди, що скеровує зміни, а також необхідних партнерств, мереж тощо, здатність надихати та залучати працівників, усіх зацікавлених сторін до впровадження змін та їх усталення в організаційній культурі.

**Висновки.** “Децентралізація лідерства відкриває унікальні можливості стати основою нової самоврядної системи. Сьогодні, молодим лідерам не потрібен керівник, їм потрібно допомагати, скеровувати, вказувати напрям руху. І саме від них ми очікуємо нових і якісних змін на місцях” [3].

Справжні лідери перетворень відрізняються рядом особливостей, головні з яких наступні [6]:

- здатність до встановлення системоутворюючих зв'язків між трьома чинниками, які зумовлюють успіх перетворень, - ринковими реаліями, устремліннями вищого керівництва і можливостями персоналу компанії;

- вміння впливати на вище- і нижчестоящих співробітників, а також рівних за рангом колег, пробуджуючи в них найсильніші стимули до участі у реформах;

- талант винаходи нових інструментів, що забезпечують практичне впровадження намічених змін на основі постійно переглядаються підходів;

- здатність до зміни стилю лідерства.

Лідер, що навчається - це людина-перетворювач. І, незалежно від величини його об'єкта перетворень, він повинен володіти інструментами розвитку і культивувати в собі такі здібності:

- здійснювати постійний аналіз власного досвіду;

- бути готовим сумніватися і відмовлятися від фундаментальних припущень, кидати виклик "священним коровам" не тільки в період кризи, а й у відносно благополучні часи;

- постійно утворювати і оновлювати структури аналізу досвіду;

- не боротися з носіями потенційно критичної інформації;

- здобувати нові знання, які забезпечать можливість дивитися вперед;

- бути принциповим в боротьбі за розвиток і осмисленість діяльності, мислення, за рефлексивну обґрунтованість всіх проектів;

- долучати весь персонал до процесу навчання. Знання, які забезпечують можливість діяти ефективно і бути успішними на своєму місці, мають бути однаково доступними для всіх співробітників організації.

1. Вербовська Л.С. Стратегічні плани - інструмент розвитку об'єднаних територіальних громад / Л.С. Вербовська // Міжнародна науково-практична конференція до 40-річчя кафедри менеджменту і адміністрування “Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи”. Збірник тез. 21-23 вересня 2016 р., м. Івано-Франківськ.
2. Зубко Г. Розвиток громад залежить від лідерів ОТГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bukoda.gov.ua/news/rozvitok-gromad-zalezhit-vid-lideriv-otg-zubko>.
3. Зубко Г. Країні необхідна децентралізація лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://decentralization.gov.ua/news/6845>
4. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І.Ібрагімової. – К .: Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.
5. Зубко Г. Розвиток громад залежить від лідерів ОТГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art\\_id=249765138&cat\\_id=250388954](http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=249765138&cat_id=250388954).
6. Лідерство і організація, що організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://stud.com.ua/32303/menedzhment/liderstvo\\_navchayetsya\\_organizatsiya](http://stud.com.ua/32303/menedzhment/liderstvo_navchayetsya_organizatsiya)
7. Вербовська Л.С. Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад / Васильченко Г.В., Васильченко С.М. // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий

журнал. – Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”. – 2017. – Вип. 13, Т.1. – 216 с.

8. Стеців С.Р. Вплив лідерства на реалізацію та підтримання змін в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8144/1/21.pdf>.

#### References

1. Verbovska, L.S. “Strategic plans - an instrument for the development of united territorial communities.” *International scientific and practical conference for the 40th anniversary of the department of management and administration “Economics and management in the oil and gas complex of Ukraine: actual problems, realities and perspectives”*. Collection theses, Ivano-Frankivsk, 21-23 September 2016.
2. Zubko, G. “Development of communities depends on the leaders of the OTG.” Chernivetska derzhavna oblasna derzhavna administratsiia, [bukoda.gov.ua/news/rozvitok-gromad-zalezhit-vid-lideriv-otg-zubko](http://bukoda.gov.ua/news/rozvitok-gromad-zalezhit-vid-lideriv-otg-zubko). Accessed 21 Mar. 2018.
3. Zubko, G. “Country decent decentralization of leadership.” gov.ua, [decentralization.gov.ua/news/6845](http://decentralization.gov.ua/news/6845). Accessed 21 Mar. 2018.
4. Bizo, L., Ibragimova, I., Kikot, O., Baran, E., and T. Fedorov. *Development of leadership*, edited by I. Ibragimov, Project “Personnel Reform in the Civil Service in Ukraine”, 2012.
5. Zubko, G. “The development of communities depends on the leaders of the OTG.” Government portal, [old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art\\_id=249765138&cat\\_id=250388954](http://old.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=249765138&cat_id=250388954). Accessed 17 Mar. 2018.
6. “Leadership and organization that the organization.” Stud.com.ua, [stud.com.ua/32303/menedzhment/liderstvo-navchayetsya-organizatsiya](http://stud.com.ua/32303/menedzhment/liderstvo-navchayetsya-organizatsiya). Accessed 21 Mar. 2018.
7. Verbovska, L.S., Vasylychenko, G.V., and S.M. Vasylychenko. “Strategic planning for the development of united territorial .” *Actual problems of the regional economy development*, vol.1, issue. 13, 2017.
8. Stetsiv, S.R. “The Impact of Leadership on Implementing and Maintaining Changes in an Organization.” Electronic archive of scientific materials of the National University "Lviv Polytechnic", [ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8144/1/21.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8144/1/21.pdf). Accessed 25 Mar. 2018.

#### Рецензенти:

**Ткачук І.Г.** – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”, заслужений діяч науки і техніки України;

**Криховецька З.М.** – к.е.н., доцент кафедри фінансів ДВНЗ “Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”.

УДК 338.2

ББК 65.05

Максимович О.В.<sup>1</sup>, Крпельницька С. О.<sup>2</sup>, Мединська Т. В.<sup>3</sup>

### КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ПРИКАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ В УМОВАХ СВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

<sup>1</sup> Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника, Харківський національний  
університет імені В. Н. Каразіна  
Міністерство освіти і науки України,  
Навчально-науковий центр соціологічних досліджень  
Прикарпатського регіону  
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,  
76018, Україна,  
тел.: (0342)596014,  
e-mail: [olgamaxymovych@gmail.com](mailto:olgamaxymovych@gmail.com)

<sup>2</sup> Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника,  
Міністерство освіти і науки України,